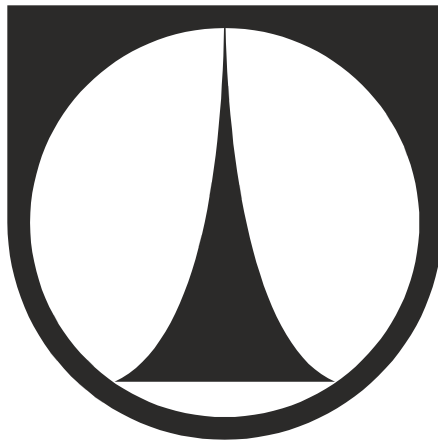


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Tereza Jombíková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Interkulturní management v podnikání

Intercultural management in business

DP – EF – KPE – 2013 – 27
Bc. Tereza Jombíková

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Petr Jombík, podnikatel

Počet stran: 97 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Tereza Jombíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce Ing. Heleně Žukové za trpělivost, cenné náměty a rady poskytnuté v průběhu zpracování této práce. Mé poděkování dále patří Petru Jombíkovi za jeho informace a vstřícnost.

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o problematice interkulturního managementu v souvislosti mezinárodní kooperace v oblasti obchodu. Cílem je vymezení kulturních rozdílů v namátkově vybraných státech a znázornění objemu vývozu moštových jablek do německé společnosti. Práce je rozčleněna do dvou hlavních úseků. V teoretické části jsou charakterizovány základní poznatky a shrnuty odlišnosti čínské, izraelské, jihoafrické, ruské, americké a britské kultury publikované v odborné literatuře. Na základě shromážděných podkladů a získaných údajů je v praktické části popsáno obchodní jednání probíhající ve Spolkové republice Německo mezi českým podnikatelem a společností Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG. Účelem tohoto jednání je uzavření obchodu pro nadcházející období. Závěrečná část je věnována kvantitativním přehledům exportu moštových jablek a nakonec jsou doporučeny případné kroky směřující k zintenzivnění zahraniční spolupráce.

Klíčová slova

Dimenze národních kultur,

export,

kultura,

národní kultura,

obchodní jednání.

Annotation

This diploma thesis elaborates upon the inter-cultural management within the sphere of international cooperation in business. The goal is to define the cultural differences in randomly selected countries along with using volume figures of juice apple import to a german company. The work is divided into two main sections. Within the theoretical part there are essential findings and summarization of differences of chinese, israeli, south-african, russian, north-american and british culture as being published in scientific literature. In the practical part, based on collected documents and data, there is an account of business proceedings being held in Germany between a czech businessman and the company of Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG. The goal the negotiations is closing an agreement for oncoming period. The final part of the thesis is devoted to quantitative summaries of juice apple export and, at the end, recommendations for intensification of foreign trade cooperation are presented.

Key Words

Business negotiation,

culture,

dimension of national cultures,

export,

national culture.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratek.....	13
Úvod	14
1 Kultura	15
1.1 Základní charakteristiky kultury	17
2 Národní kultura	19
2.1 Elementy národní kultury	20
2.2 Kulturní standardy	23
2.3 Dimenze národních kultur.....	25
3 Kulturní rozdíly ve vybraných oblastech	31
3.1 Čínská lidová republika	31
3.2 Izrael	33
3.3 Jihoafrická republika.....	35
3.4 Ruská federace	37
3.5 Spojené státy americké	39
3.6 Spojené království Velké Británie a Severního Irska	41
4 Základní údaje o podnikateli.....	44
4.1 Představení subjektu	44
4.2 Obchodní partneři	44
4.3 Cíle podnikatele	47
5 Případová studie	48
5.1 Obchodní jednání	48
6 Podmínky exportu moštových jablek do společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG	55
6.1 Jakost	55
6.2 Kontrakt	55
6.3 Transport.....	56
6.4 Nákupní cena	57

6.5	Prodejní cena.....	58
6.6	Cena dopravy	58
6.7	Měnový kurz	59
6.8	Zisk z prodeje včetně ceny dopravy	59
7	Vývoz moštových jablek v roce 2010	60
7.1	Září 2010.....	60
7.2	Říjen 2010.....	62
7.3	Listopad 2010	64
7.4	Prosinec 2010.....	66
7.5	Shrnutí roku 2010	67
8	Vývoz moštových jablek v roce 2011	70
8.1	Srpen 2011	70
8.2	Září 2011	71
8.3	Říjen 2011	72
8.4	Listopad 2011	74
8.5	Prosinec 2011	75
8.6	Souhrn roku 2011.....	75
9	Vývoz moštových jablek v roce 2012	78
9.1	Srpen 2012	78
9.2	Září 2012.....	80
9.3	Říjen 2012.....	81
9.4	Listopad 2012	83
9.5	Prosinec 2012.....	84
9.6	Přehled roku 2012.....	86
10	Zhodnocení.....	89
	Závěr	91
	Seznam použité literatury	93
	Seznam příloh	97

Seznam obrázků

Obr. 1: Tři úrovně v lidském mentálním programování.....	17
Obr. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury	18
Obr. 3: Export moštových jablek do německých podniků v letech 2010-2012	47
Obr. 4: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2010	67
Obr. 5: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2010	68
Obr. 6: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2010	69
Obr. 7: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2011	76
Obr. 8: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2011	76
Obr. 9: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2011	77
Obr. 10: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2012	86
Obr. 11: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2012	87
Obr. 12: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2012	88
Obr. 13: Export moštových jablek v letech 2010-2012.....	89

Seznam tabulek

Tab. 1: Září 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel	60
Tab. 2: Září 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny.....	61
Tab. 3: Říjen 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel	62
Tab. 4: Říjen 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	64
Tab. 5: Listopad 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel	64
Tab. 6: Listopad 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	66
Tab. 7: Prosinec 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel	66
Tab. 8: Prosinec 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	67
Tab. 9: Srpen 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel.....	70
Tab. 10: Srpen 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	71
Tab. 11: Září 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel	71
Tab. 12: Září 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	72
Tab. 13: Říjen 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel	73
Tab. 14: Říjen 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	74
Tab. 15: Listopad 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel.....	74
Tab. 16: Prosinec 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel	75
Tab. 17: Srpen 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel.....	78
Tab. 18: Srpen 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	79
Tab. 19: Září 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel	80
Tab. 20: Září 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	81
Tab. 21: Říjen 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel	82
Tab. 22: Listopad 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel.....	83
Tab. 23: Prosinec 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel	84
Tab. 24: Prosinec 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny	85

Seznam zkratek

CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě
CVS	Chinese Value Survey
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IBM	International Business Machines Corporation
JAR	Jihoafrická republika
PDI	Power distance index
SRN	Spolková republika Německo
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké

Úvod

Téma Interkulturní management v podnikání bylo zvoleno především na základě drobných zkušeností v podnikání na zahraničních trzích, konkrétně v oblasti vývozu ovoce do zemí Evropy. Tyto poznatky byly získané za poslední dva roky od rodinného příslušníka podnikajícího na mezinárodních trzích, který se stal zároveň konzultantem této diplomové práce.

Cílem zpracování této diplomové práce je pomocí odborné literatury poskytnout přehled kulturních odlišností ve zvolených zemích. Dále, na základě získaných informací zobrazit export moštových jablek v letech 2011 – 2012 do Spolkové republiky Německo.

První část práce je zaměřena na teoretické znalosti, druhá část se zaměřuje na poznatky z praxe. Teoretická část čerpá z kvalifikovaných textů a internetových zdrojů. Je rozvrhnuta na hlavní tři kapitoly, přičemž každá z nich zahrnuje upřesnění daného tématu. Pro snadnější porozumění celé problematiky jsou nejprve objasněny související pojmy, jako například kultura a její typické znaky.

V druhé kapitole jsou vyjmenovány dimenze národních kultur podle G. Hofstede a následně detailně interpretovány. Třetí kapitola porovnává difference čínské, izraelské, jihoafrické, ruské, americké a britské kultury.

Pro čtenáře bezpochyby zajímavější je praktická část začínající čtvrtou kapitolou, která charakterizuje podnikatele spolupracujícího se zahraničním a naznačuje jeho budoucí cíle. Pátá kapitola pojednává o zvyklostech či tradicích při obchodním jednání v SRN. Podrobně je popsána příprava, postup a zakončení pracovní schůzky. Smyslem tohoto setkání je uzavření dohody upravující podmínky obchodu pro nadcházející sezónu, které jsou vysvětleny v kapitole šesté.

Kapitola sedm, osm a devět zobrazuje vývoz moštových jablek do německé společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG v letech 2011 – 2012.

V závěru je zhodnocena kooperace za monitorované období a navrhnutá určitá možná řešení přispívající k odstranění nedostatku souvisejícího s jakostí.

1 Kultura

Slovo kultura vzniklo z latinského „colo“, „colere“, což znamená obdělávat. Původně bylo spojováno s obděláváním zemědělské půdy. Slavný římský filozof Marcus Tullius Cicero (106 – 43 př. n. l.) ve svém spisu Tuskulské hovory nazval filozofii kulturou ducha. Právě on položil základ pojetí kultury v souvislosti se vzděláváním, zdokonalením myšlení a civilizací. Během středověku se pojem kultura téměř nevyužíval, jen zřídka se objevuje u křesťanských autorů jako náhrada pojmu uctívání. Nástupem renesance a humanismu se pojem opět objevil a stal se hranicí mezi člověkem a přírodou¹. V jiných zdrojích se uvádí, že poprvé bylo slovo kultura použito v 18. století v Německu či koncem 19. století ho ve Francii ve svém slovníku použil Emile Littré. Výraz culture se rozšířil počátkem 20. století².

Existuje několik definic výrazu kultura, protože v dnešní době se jí věnuje velké množství vědních oborů. Už v roce 1952 jich bylo napočítáno a porovnáno přes sto padesát³ a je velmi pravděpodobné, že v současné době by číslo bylo několikanásobně vyšší.

Jak uvádí nizozemští vědci Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede, slovo kultura lze rozdělit do užšího a širšího pojetí.

Kultura v užším smyslu znamená civilizaci či také určitou zjemnělost a kultivaci myšlení, výsledkem kultivace je například vzdělanost, literatura, umění.

Širší pojetí tohoto slova, především v sociální antropologii, sociologii a sociální psychologii se slovo kultura používá jako stručný název pro různé způsoby myšlení, cítění

¹ SOUKUP, V. *Dějiny antropologie*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0337-3, s. 276-277.

² ŠRONEK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3, s. 10.

³ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6, s. 11.

a jednání. Zahrnuje tedy vše to, co lidé během několika generací vytvořili. Jsou to normální a velmi prosté symboly života, jako je komunikace, oblékání, stolování, udržování osobní hygieny atd⁴.

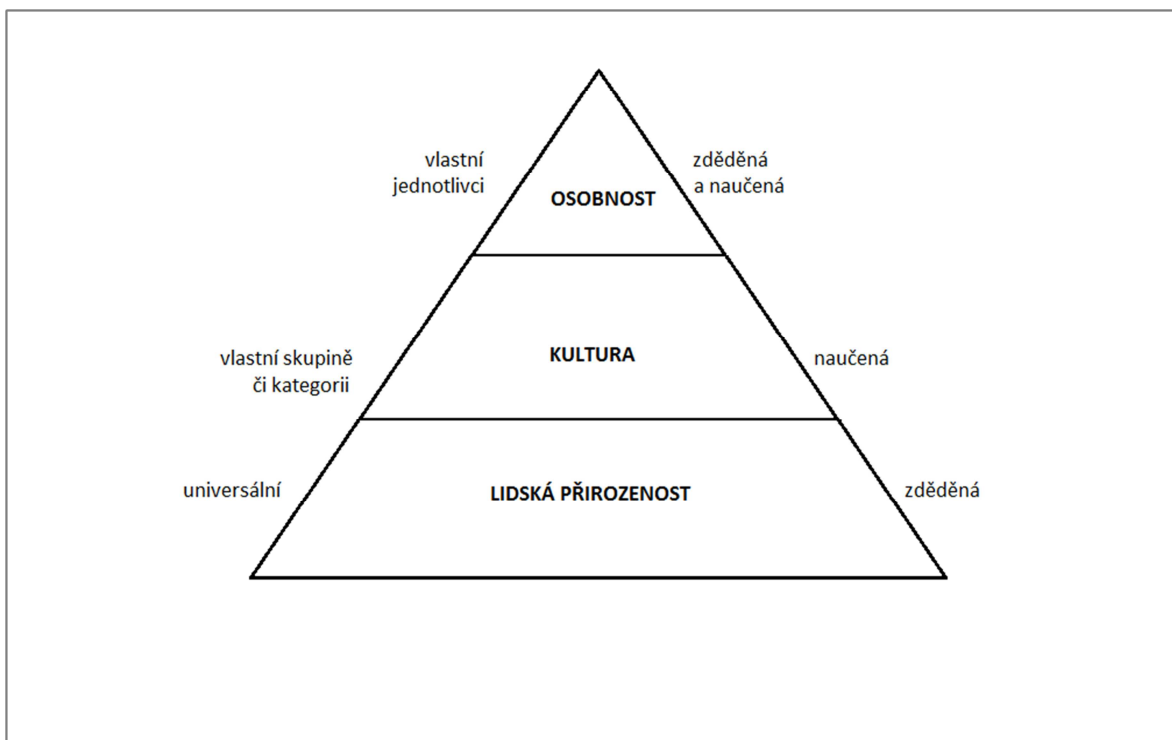
*„Culture (two) is always a collective phenomenon, because it is at least partly shared with people who live or lived within the same social environment, which is where it was learned. It is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.“*⁵ Kultura je vždy kolektivní jev, protože je alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, kde si ji naučili. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.

Podle holandského vědce Geerta Hofstede se kulturu učíme, není vrozená. Je dána naším sociálním prostředím, ne našimi geny. Kulturu je nutné odlišit od lidské přirozenosti a od osobnosti jednotlivce. Jak znázorňuje obrázek č. 1, lidskou přirozenost mají společnou všechny lidské bytosti. Člověk ji má vrozenou, v počítačové terminologii lze přirovnat k operačnímu systému. Určuje základní lidské pocity jako je strach, lásku, radost, smutek, hněv, komunikovat s druhými lidmi, a to jak tyto pocity člověk vyjádří je dáno kulturou. Osobnost jednotlivce je z části zděděná a z části je ovlivněná učením a zkušenostmi⁶.

⁴ HOFSTEDE, G. and Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Přel. Luděk Kolman. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. ISBN 80-86131-70-X, s. 14.

⁵ HOFSTEDE, G. *Culture's and organizations: software of the Mind*. London: McGraw Hill, 1991. ISBN 0-07-707474-2, s. 5.

⁶ Viz 4, s. 14-15.



Obr. 1: Tři úrovně v lidském mentálním programování

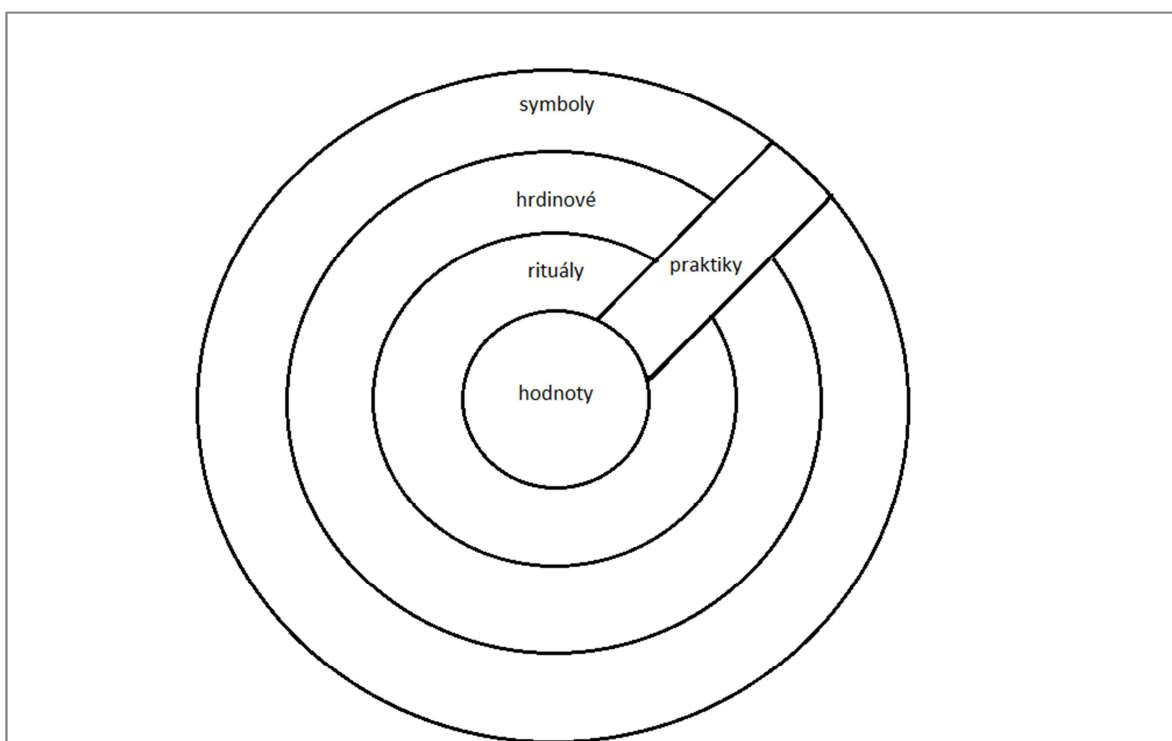
Zdroj: HOFSTEDE, G. and Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Přel. Luděk Kolman. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. ISBN 80-86131-70-X, s. 15.

1.1 Základní charakteristiky kultury

Do základních charakteristik kultury patří tradice, postoje, hodnoty a přesvědčení, které lidé sdílí k dané kultuře⁷. Kultura je shrnutí hodnot, které představují zásady, které lidé určité skupiny uznávají, považují je za normální a každý člověk určité skupiny se jim podřizuje či přizpůsobuje. Na obrázku č. 2 jsou hodnoty jádrem kultury. Hodnoty ukazují, jakým situacím dáváme přednost před jinými. Týkají se například rozlišení dobrého od zlého, bezpečného od nebezpečného, čistého od špinavého, krásného od ošklivého, normálního od nenormálního. Hodnoty nejsou vrozené a při narození jimi nejsme dostatečně opatřeni. Bohudíky jsme vybaveni vnímavým obdobím trvajícím deset až dvanáct let během, kterého pohlcujeme potřebné informace z našeho okolí. Toto pohlcení obsahuje rituály, hrdinové a symboly. Rituály jsou kolektivní činnosti, které jsou nezbytně nutné

⁷ Viz 2, s. 13.

k dosažení žádoucích cílů. Uvnitř kultury jsou pokládány za společensky nezbytné. Jedná se například o pozdrav a úctu k ostatním. Hrdinové jsou osoby, živé či zemřelé, reálné či imaginární, které slouží jako modely chování pro ostatní členy kultury. Lze se domnívat, že dříve to byli kupříkladu rodiče či kamarádi, ale v dnešní době pro děti a mládež to jsou spíše různé fiktivní postavičky z různých animovaných filmů (například Asterix nebo Batman). Což je dáno moderní technikou, která nás obklopuje. Do symbolů patří určitá slova jazyka, gesta, obrazy, různé předměty, které mají pro členy dané kultury určitý význam. Nové symboly se snadno rozvíjí a staré mizí. Na obr. 2 tvoří nej povrchnější vrstvu, jelikož symboly jedné kulturní skupiny mnohdy kopírují ostatní skupiny⁸.



Obr. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury

Zdroj: HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3, s. 11.

⁸ HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3, s. 10.

2 Národní kultura

„Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace mají svoji vlastní kulturu.“

„V historické produkci kulturních jevů se vyčlenily zhruba tři základní okruhy kultury:

- *náboženský okruh,*
- *národní okruh,*
- *okruh jednotlivých sociálních subjektů.“⁹*

Do náboženského okruhu patří kultura křesťanská, muslimská, buddhistická, které vznikly v dávné historii. Sjednocení kultury a náboženství je dáno významem náboženství v době a v konkrétních společnostech, kdy základy kultury a její myšlenky byly stanoveny. V moderních společnostech se úroveň náboženství ztrácí. Především v evropském regionu dochází k vytváření národních kultur.

Národní okruh od 19. století vévodí, lze ho považovat za kulturní fenomén. Národ je historicky vytvořené společenství, které si v průběhu svého vývoje vytvořilo vlastní kulturu. Je to okruh, ve kterém jednotlivé subjekty nalézají společné zájmy, tedy národní zájmy. Nejvýznamnějším symbolickým znakem je jazyk. Jazyk je nástrojem komunikace mezi lidmi, který je rozvíjen v národě. Je to symbolický systém nejintenzivnějších vazeb.

Okruh jednotlivých sociálních subjektů zahrnuje například rodinu, hospodářský podnik, profesní skupiny, mládež, politické organizace. Tento okruh není homogenní. Společné těmto jednotlivým kulturám je to, že jejich zvláštnosti umožňují odlišení od jiných celků téhož typu (například odlišení podniků podle ekonomických činností, stylu řízení, hodnocení a odměňování pracovníků). Vždy vychází z jedné národní kultury, jen ji mají podrobněji definovanou (například kultura organizace, rodiny).

⁹ NOVÝ, I., et al. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3, s. 20.

Sociální celky ani jednotlivé kultury nejsou od sebe odděleny. Lidé se pohybují mezi jednotlivými sociálními systémy, což znamená, že se pohybují mezi kulturami se stejným základem, jedná se o pohyb v jedné národní kultuře.

Lidé se tedy proto mohou poměrně snadno a rychle pohybovat mezi rodinou, ve kterém se odehrává jejich soukromý život a hospodářským podnikem, ve kterém jsou zaměstnáni. Kultura hospodářského podniku, ve kterém je člověk zaměstnán ho ovlivňuje a on ji pak alespoň z části zavádí do jeho soukromého života. Stručně řečeno, jeho chování v podniku přiměřeně ovlivňuje jeho chování v osobním životě¹⁰.

2.1 Elementy národní kultury

Za jednotlivé elementy (složky) národní kultury se převážně považují jazyk, národnost, vzdělávací systém, přístup k času, příslušnost k etnickým skupinám, náboženství, společenské skupiny a některé další. Pro vytvoření obrazu jedné země nelze samostatně hodnotit jednotlivé složky kultury. Je třeba brát v úvahu, že kultura země se skládá z mnoha složek, které tvoří kompletní celek.

2.1.1 Čas

Každá kultura má k času rozdílný vztah, například krátkodobý (důležité jsou vteřiny a hodiny) nebo dlouhodobý (důležité jsou desetiletí). Čas působí nejenom na pracovní, ale též na soukromé činnosti. Někteří lidé se snaží čas co nejefektivněji využít, snaží se ho dodržovat co nejpřesněji. Na sjednané schůzky se dostavují přesně, dodržují domluvený plán. Naopak někteří lidé ho považují za méně důležitý. Tito lidé kladou menší důraz na přesnost, čas je zde jen proměnlivou veličinou. Raději dokončí zahájené jednání, než by ho nečekaně přerušili kvůli jinému. Preferují lidské vztahy před časem.

¹⁰ Viz 9, s. 20-22.

Edward T. Hall rozděluje přístupy k času do dvou základních skupin – monochronické a polychronické. Silně monochronické regiony jsou státy severní Evropy včetně Velké Británie a Nizozemska, německy hovořící Evropa, Severní Amerika a Japonsko. Mírně monochronické regiony jsou státy jižní Evropy, východní Evropy, Austrálie a Nový Zéland, Singapur, Hongkong, Tchaj-wan, Čína a Jižní Korea. Mezi polychronické kultury patří arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie. Některé země postupem času přecházejí z jedné skupiny do druhé, například Japonsko z polychronické do silně monochronické. Česká republika patří do mírně monochronické skupiny.

2.1.2 Prostor

Rozdílné přístupy k prostoru jsou dalším znakem, který rozděluje kultury. Vyznačuje se v rozdílech, které se týkají kancelářských místností, zejména jejich vybavení a také jak jsou vedoucí pracovníci rozdělení. Na západu je běžné, že vedoucí pracovníci ve svých kancelářích pracují sami, jsou izolováni od ostatních pracovníků. Rozměr a vybavení kanceláře záleží na tom, jaké funkční postavení osoba má. Čím výše je osoba postavena, tím má samozřejmě lépe vybavenou kancelář. Na rozdíl od Japonska, kde lidé pracují spíše v týmech, tudíž mají společné kanceláře.

2.1.3 Jazyk

Pomocí jazyka se uskutečňuje styk mezi lidmi, je základním komunikačním prostředkem. Kontakt uvnitř jednotlivých kultur a mezi rozdílnými kulturami se realizuje pomocí tzv. verbální a neverbální komunikace.

Položme si nyní otázku, zda-li je možné napsat rovnítko mezi kulturou a jazykem. Pokud jazyk výrazně nepřesahuje hranice státu (například Japonsko, Finsko), tak odpověď je kladná. Ovšem situace je opačná, v případě, že jazyk přesahuje rozsah země původního jazyka a je podstatným nástrojem komunikace v jiných zemích. Příkladem je Portugalsko a Brazílie, v obou zemích se používá stejný jazyk jen s nepatrnými rozdíly v brazilské portugalstině. Zcela jiná situace je například v Belgii, kde se hovoří dvěma jazyky nebo ve Švýcarsku, kde se hovoří čtyřmi jazyky.

Mezi jazyky jsou značné rozdíly v tom, jak je jednotlivé jazykové skupiny používají ke sdělování svých úvah či myšlenek. Z pohledu Evropana k přímému vyjádření patří německy hovořící Švýcaři, Němci, Skandinávci, Američané, Francouzi a Britové. Neurčitě se vyjadřují Italové, Španělé a Řekové. Číňané, Japonci a několik národů jihovýchodní Asie se komunikují nepřímě a to z toho důvodu, aby skryli své negativní pocity.

2.1.4 Neverbální komunikace

Lidé komunikují také neverbálně, tedy mimoslovně. Tento způsob umožňuje dát najevo pocity a emoce a doplnit tak verbální komunikaci, tedy slovní projev. Existuje několik forem neverbální komunikace, jimiž mj. jsou: výraz obličeje (usměv, pohyb obočí, mračení se), pohyb rukou, postoj těla, využívání prostoru, dotýkání se jiných osob, vůně, pachy. Mezi kulturami i uvnitř jednotlivých kultur jsou značné rozdíly v neverbální komunikaci.

Pro představu: v Severní Americe zvednuté obočí vyjadřuje projev zájmu nebo překvapení, v Británii nedůvěru, v Německu ocenění bystrosti druhé strany. Doteky jsou další formou mimoslovní komunikace. Doteky se mohou týkat rukou, hlavy (vlasů) či obličeje. Podání ruky je součástí pozdravu mezi příbuznými ve většině zemí, ovšem může se vyskytovat v několika podobách. U Němců je stisk ruky pevný, energický a častý. U Francouzů lehký a rychlý. Oční kontakt jako jedna z forem je velmi intenzivní v arabských zemích a v oblasti Středoziemního moře.

2.1.5 Náboženství

Náboženství je jedním z nejvýznamnějších zdrojů kultury. Různá náboženství vymezila či stanovila některé principy, které ovlivňují (hospodářský) život. Každý z nás zná určité příkazy, zákazy, pokyny, které jsou součástí určitého náboženství. Další rozdíly se týkají svátků (Ramadán, Vánoce, stanovení sedmého dne odpočinku) a postavení žen ve společnosti.

2.1.6 Společenské vrstvení, formální a neformální společnosti

Při jednání se zahraničním je nutné si uvědomit vrstvení uvnitř jednotlivých společností a odlišnosti mezi společnostmi jako celku. Rozdíly se týkají společenského postavení, hierarchického uspořádání a pravomocí. Ve vrstvení uvnitř společnosti jsou patrné dvě tendence. Jednou je zařazení jednotlivce podle toho, v jaké rodině nebo skupině se narodil, případně stal-li se jejím členem sňatkem nebo jiným druhem příbuzenství. Druhou jsou společnosti rovnostářské, pro které platí, že postavení se získává vlastní zásluhou.

Dále rozdělujeme společnosti na formální (formalistické) a neformální. Formální skupina je většinou organizována hierarchicky. Méně formalistickou skupiny tvoří společnosti rovnostářské s téměř žádnými rozdíly ve společenském postavení. Formálními kultury jsou evropské státy, oblast Středozeří, arabské státy, Jižní Amerika a většina států Asie. Za velmi neformální společnosti lze považovat Austrálii. Při styku členů různých skupin rozdíly objevují v obsahové a ve formální stránce (oslovení). Členům formálních společností může připadat jednání osob z neformálních společností urážlivé a pohoršující¹¹.

Každý, kdo se má setkat se zahraničními partnery a jednat s nimi, musí brát v úvahu, že může dojít k nedorozumění v důsledku rozdílných kultur. Proto je třeba se na setkání a jednání připravit. Především informovat se o dané kultuře a znalosti použít vůči druhé straně.

2.2 Kulturní standardy

Kulturní standardy jsou konkrétní sociální znaky, které většina členů jedné určité kultury považuje za normální, běžné a závazné jak pro sebe, tak i pro ostatní. Tyto standardy se týkají široké oblasti myšlení, cítění a vystupování a zřetelně ovlivňují vzájemná očekávání

¹¹ Viz 2, s. 18-32.

a jednání mezi lidmi. Určují i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u členů vlastní kultury, tak i cizinců^{12,13}.

Kulturní standardy jsou přirozenou součástí osobnosti a rozdíl je znatelný v okamžiku setkání s příslušníky jiné kultury. Lze je tedy zjišťovat a interpretovat až při střetnutí dvou konkrétních kultur. Jejich charakteristiky platí jen pro tyto srovnávané kultury.

Kulturní standardy představují nástroj, který vystihuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků různých kultur¹⁴.

Během několika let byla identifikace kulturních standardů několikrát podstoupena výzkumům a všechny z nich rozebírají tzv. kritické interakční situace s cílem definovat, jaké kulturní rozdíly a specifické znaky v interkulturním setkávání působí. Nejběžnější metodou výzkumu je dotazování se co největšího počtu osob, kteří mají zkušenosti z různých setkávání (například studijní výměny, služební cesty do zahraničí) na to, jaké problémy a potíže se vyskytly při jednání se zahraničními partnery a jaké jiné postřehy zaznamenali u svých zahraničních partnerů a jak si jejich chování a reakce vysvětlují.

Například němečtí manažeři ve Francii zhodnotili zkušenosti ze setkání se svými francouzskými kolegy a dospěli k tomu, že se Francouzi nechovají podle jejich předpokladů. Úkolem německých manažerů bylo popsat činnosti německé strany a reakce francouzské strany. Z pohledu Němců se jedná o charakteristické chování Francouzů při jednání. Pokud se takové ankety zúčastní velké množství respondentů, lze určit typické kritické interakční situace, ze kterých specialisté na obě kultury vyvodí kulturní standardy. V tomto případě se jedná o francouzské kulturní standardy. Pokud by analýza byla uskutečněna Francouzi, dostaneme německé kulturní standardy. Kulturními standardy

¹² Viz 3, s. 14.

¹³ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4, s. 28.

¹⁴ Viz 13, s. 28-29.

v žádném případě nelze popsat celou kulturu. Tyto standardy ovšem mohou pomoci vyznat se v cizí kultuře a pochopit nečekané jednání partnera¹⁵.

2.3 Dimenze národních kultur

Sociální antropologie v první polovině dvacátého století dosáhla názoru, že moderní i tradiční společnosti řeší stejné základní problémy. Ovšem problémy jsou řešeny různě. Na základě teoretických úvah a zhodnocení terénních studií se sociální vědci pokusili určit, jaké problémy jsou společné pro všechny společnosti. Již v roce 1954 americký sociolog Axel Inkeles a americký psycholog Daniel Levinson vydali obsáhlou studii o národní kultuře. Na základě toho navrhli okruhy, které podle nich znázorňují určité základní problémy, které mají důsledky pro fungování společností či skupin uvnitř těchto společností a pro jednotlivce v těchto skupinách na celém světě.

Jedná se o následující okruhy:

1. Vztah k autoritě.
2. Sebepojetí jedince.
3. Zacházení s konflikty, včetně zvládání agrese a vyjadřování citů.

O dvacet let později měl Geert Hofstede možnost zkoumat obsáhlý soubor výsledků výzkumu hodnot lidí z více než padesáti zemí z celého světa. Tito lidé byli zaměstnání v místních pobočkách jediné velké nadnárodní obchodní společnosti – International Business Machines Corporation (IBM). Tito lidé představují ideálně srovnatelné vzorky, jsou si podobní ve všech ohledech, kromě národnosti. Národnostní rozdíly jsou z jejich odpovědí zcela zřetelné.

¹⁵ Viz 3, s. 15-16.

Statistický rozbor odpovědí zaměstnanců IBM v různých zemích odkryl společné problémy, jejichž řešení bylo v každé zemi jiné. „Řešení se lišilo v následujících oblastech:

1. *Sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě.*
2. *Vztah mezi jednotlivcem a skupinou.*
3. *Pojetí mužskosti a ženskosti: tedy důsledky toho, že se někdo narodí jako chlapec nebo jako děvče.*
4. *Způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností, která se ukázala být ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování citů.*“¹⁶

Tyto výsledky se shodují s okruhy, které předtím předpověděl Inkeles s Levinson.

Čtyři zásadní problémové oblasti, formulované Inkelesem a Levinsonem a podložené výzkumem v IBM znázorňují dimenze kultur. Dimenze je hledisko kultury, které může být porovnáváno s jinými národními kulturami. Dimenze není vhodná pro vymezení osobních profilů jednotlivců nebo menších skupin lidí.

„Tyto dimenze byly označeny jako:

- *vzdálenost moci,*
- *kolektivismus versus individualismus,*
- *feminita versus maskulinita,*
- *vyhýbání se nejistotě.*“¹⁷

V následujících letech mnoho lidí použilo dotazník z IBM, jeho části či jeho vylepšené verze, označované jako Value Survey Modules (VSM). Dotazník aplikovali při zkoumání s jinými skupinami účastníků. Do konce roku 2002 bylo až na několik menších studií zrealizováno šest replikačních výzkumů, z nichž každý pokrýval minimálně čtrnáct zemí z původní databáze IBM. Většina menších studií porovnávala dvě nebo tři země.

¹⁶ Viz 4, s. 28.

¹⁷ Viz 4, s. 28.

Harris Bond z Čínské univerzity v Hongkongu a jeho kolegové vytvořili nový dotazník (Chinese Value Survey, CVS) založený na čínské kultuře. Dotazník CVS, který byl použit ve 23 zemích světa, kde v každé z nich byly získány odpovědi sta studentů. Statistická analýza výsledků CVS znovu směřovala ke čtyřem dimenzím. V případě dvaceti zemí, které byly zkoumány v obou výzkumech, tak tři dimenze určené pomocí CVS byly také nalezeny ve výzkumu IBM. Ovšem čtvrtá dimenze CVS se neshodovala se čtvrtou dimenzí IBM. Čtvrtá dimenze v CVS sloučila hodnoty postavené proti sobě zaměřené na budoucnost a zaměřené na současnost a minulost. Geert Hofstede čtyři dimenze na základě výsledků této studie doplnil pátou dimenzí, kterou označil dlouhodobá – krátkodobá orientace¹⁸.

Pro každou dimenzi Hofstede vytvořil indexy potřebné pro interkulturní porovnávání. Indexy se pohybují v hodnotách 0 (nejnižší existující hodnota) až 100 (nejvyšší možný výsledek). Tyto indexy vyjadřují pozici státu ve vztahu k státům jiným¹⁹.

Dimenzi vzdálenosti k moci definuje Hofstede jako rozsah, ve kterém méně mocní členové organizací a institucí v zemi akceptují, že moc bude rozdělena nerovně. Pro společnosti s velkým rozpětím moci je typické, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni. Tento předpoklad je oběma stranami vnímán jako žádoucí. Nadřízení mají určitá privilegia a s jejich pozicí jsou spojené určité znaky, jako příklad lze uvést luxusní auto, značkové oblečení apod. Nadřízení také mají určitou autoritu. Podřízení očekávají, že jim bude sděleno, co mají dělat. Ideálním vedoucím v jejich očích je benevolentní vládce. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou výrazně naplněny emocemi, a to jak kladnými tak i zápornými. Starší vedoucí jsou více uznáváni než mladí. Naopak v zemích s malým rozpětím moci jsou nadřízení a podřízení sobě rovni. Privilegia nadřízených jsou odsuzována. Podřízení očekávají, že rozhodnutí, týkající se jejich práce s nimi bude předem konzultováno. Ovšem konečné rozhodnutí nechávají na nadřízeném. Ideálním

¹⁸ Viz 4, s. 28-34.

¹⁹ SVĚTLÍK, J. České a slovenské kulturní dimenze a reklama. *Communication Today*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2011, č. 2, s. 52-57A, 58-65. ISSN 1338130X. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/1282508528?accountid=17116>

vedoucím je pro ně schopný demokrat. Mladší vedoucí jsou více respektováni než starší^{20,21}. Tato dimenze je měřena pomocí indexu PDI (Power distance index). V zemích EU má tento index největší hodnoty ve Francii (68), Belgii (65) a Portugalsku (63). PDI index vyšší než 50 značí velké rozpětí moci²².

Dimenze individualismu či kolektivismu znamená, do jaké míry lidé v dané kultuře jednají samostatně jako jednotlivci či jako členové sociálních skupin, ve kterých se členové navzájem znají. Individualismus je charakteristický pro ty země, kde vztahy mezi jednotlivci jsou volné. Předpokládá se, že každý se stará především sám o sebe a o svoji nejbližší rodinu. Převažuje vědomí „Já“. Vlastní zájem jednotlivců má pravděpodobně přednost před zájmem skupiny. Opakem individualismu je kolektivismus, kde se lidé rodí do skupin. Jejich postavení a názory jsou přímo řízeny skupinou. Zájem skupiny převládá nad zájmem jednotlivců²³. Mezi individualistické státy patří Francie. Naopak kolektivistická kultura převládá na Ukrajině a v Nizozemí²⁴.

Dimenze maskulinity a feminity zahrnuje několik psychotických jevů, charakteristických pro skupiny lidí a může být definována několika metodami. Nejsnazší je definice skrz dichotomii hodnot – maskulinní a femininní pól. Tato dichotomie souvisí s rozdělením rolí ve společnosti. Od mužů se očekává, že budou průbojní a vytrvalý (maskulinní pól). Zatímco u žen převládá skromnost a slitování (femininní pól). V maskulinních kulturách (Rakousko, Itálie, Irsko) jsou děti vedeny k tomu, aby byly asertivní, ctižádostivý

²⁰ ČÁBELKOVÁ, I. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: *Kultury a organizace: software lidské mysli. Lidé města* [online]. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2007, č. 9, 2-3 (21) [vid. 2012-11-10]. ISSN 1212-811. Dostupné z: <http://lidemesta.cz/index.php?id=282>

²¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, s. 47.

²² Viz 19.

²³ Viz 21, s. 47-48.

²⁴ Viz 19.

a soutěživý. Ve femininních kulturách (všechny skandinávské země) jsou děti vychovány ke skromnosti a vzájemné podpoře^{25,26}.

Dimenze vyhýbání se nejistotě vyjadřuje míru, do jaké jsou členové společnosti ochotni tolerovat neočekávané situace a nepředpokládanou budoucnost. Malá tolerance se vyznačuje vysokým stupněm stresu a nutnou potřebou psaných i nepsaných pravidel, zákonů, předpisů aj., které snižují úzkost a stres. Potřeba pravidel přitom není záležitostí logiky, ale emocí. Malá tolerance se může projevovat potřebou silného vůdce, jelikož právě on může zajistit řád ve společnosti. Na druhé straně ve společnostech, kde schopnost tolerovat neznámé je velká, tak se situace řeší podle aktuálního stavu věci. Nikoliv podle stanovených norem či předpisů^{27,28}. Nejvyšší hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě byly zjištěny v Řecku a Portugalsku. Nižší, avšak stále vysoké hodnoty byly naměřeny v Belgii, Francii a ve Španělsku²⁹.

Dimenze dlouhodobé – krátkodobé orientace určuje schopnost a ochotu plánovat si vzdálenou budoucnost. Krátkodobá orientace firem se zaměřuje na současnost a minulost. Podnik se svými zdroji nehospodář opatrně a díky tomu nemá dostatek finančních prostředků na investice. Orientuje se zejména na okamžité výsledky a na plnění svých závazků. Dlouhodobá orientace je se soustředí na budoucnost. Organizace hospodář šetrně, aby mohla pokrýt budoucí investice^{30,31}.

²⁵ Viz 21, s. 48.

²⁶ Viz 19.

²⁷ Viz 19.

²⁸ LEHMANNOVÁ Z. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-850-5, s. 64-65.

²⁹ Viz 19.

³⁰ Viz 20.

³¹ Viz 21, s. 50.

Na závěr je nutno podotknout, že žádná národní kultura není jednoznačně vyhraněná pomocí výše uvedených charakteristik jednotlivých dimenzí. Většinou se nachází někde uprostřed mezi dvěma krajními póly.

3 Kulturní rozdíly ve vybraných oblastech

Následující kapitoly pojednávají o kulturních odlišnostech v jednotlivých státech a poskytují základní pravidla společenského chování v dané zemi.

Kulturní rozdíly jsou popsány v Čínské lidové republice, Izraeli, Jihoafrické republice, Ruské federaci, Spojených státech amerických a ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska³².

Etiketa je souhrn pravidel a zvyklostí společenského styku, uplatněný v určité zemi³³. Pravidla se týkají pozdravu, oblékání, stolování, vedení rozhovoru, jednání mezi lidmi atd.

3.1 Čínská lidová republika

Čína se nalézá ve východní Asii. Počet obyvatel se pohybuje kolem 1 339 000 000 na celkové rozloze 9 596 960 m². V současné době je druhou největší ekonomikou na světě³⁴.

- Jazyk

Úředním jazykem je čínština. Obchodní jednání s cizinci může probíhat v angličtině. Tento jazyk ovšem ovládá jen velmi málo čínských obyvatelů, což vede ke komunikačním problémům. Pro lepší komunikaci s čínskými partnery je ideální zajistit si česko-čínského překladatele³⁵.

³² Tyto regiony byly vybrány zcela náhodně.

³³ ŠRONEK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2, s. 19.

³⁴ Čínská lidová republika. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-08, 00:05 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%C3%ADnsk%C3%A1_lidov%C3%A1_republika

³⁵ Viz 2, s. 124-125.

- Verbální a neverbální komunikace

Pozdrav je doplněn podáním a mírným potřesením ruky s druhou stranou. Jeho součástí může být nepatrný úklon. Ovšem je nutné se vyhnout jakéhokoliv tělesného kontaktu zejména polibkům, objetí apod. Pokud komunikace probíhá v angličtině, tak se oslovuje „Mr. Li“, „Mrs. Li“, „Miss Li“. Firemní funkce se používají, akademické tituly nikoliv. Pokud jsou Číňané v rozpacích, oznamují nepříjemnou záležitost či reagují na citlivý problém, smějí se nervózně a zakrývají si rukou ústa.

- Obchodní jednání

Na obchodní jednání je třeba se velmi důkladně připravit, protože je obvykle časově náročné. Před začátkem schůze se většinou poskytují údaje o osobách a jejich funkcích v pořadí podle významu osob. Podle funkčního postavení zahraniční osoby vcházejí do místnosti. Zasedací pořádek je dle hostitele. Diskuse začíná krátkým nezávazným rozhovorem, aby čínská strana poznala své partnery. Celé jednání probíhá podle předem stanoveného programu. Pokud se poradí zúčastní více osob, tak za obě strany výhradně hovoří vedoucí skupin. Ostatní členové mohou své názory či myšlenky sdělit jen se svolením vedoucího skupiny. Čínští partneři při vyjednávání uplatňují různé taktiky, tak, aby pro sebe dosáhli co nejvýhodnějších podmínek.

- Oblékání a vzhled

Na jednání a ke společenským příležitostem si čínští partneři oblékají oblek s kravatou nebo speciální šedivý oblek. Partneři ze zahraničí se oblékají podle svých zvyklostí. Ženy by neměly nosit výstřední oblečení, ale elegantní šaty včetně doplňků. Není vhodné nosit bílou barvu.

- Stolování a jídlo

Běžnou záležitostí je pozvání na oběd či večeři, která většinou probíhá v odděleném salonku restaurace nebo hotelu. Host se musí na večeři dostavit ve stanovenou dobu spolu s ostatními pozvanými. Hlavní hostitel je přivítá a určí zasedací pořádek. Ke své pravici posadí váženého hosta, kterému nabízí několik chodů jídla a sám ho obsluhuje. Zahraniční

host by měl jídlo konzumovat pomocí hůlek. Hostitele to jistě potěší. Během jídla se konzumuje alkohol a je povoleno kouřit. Pokud hostitel vstane, dává tím najevo, že oběd či večeře končí. Hosté by se měli okamžitě rozloučit a odejít.

- Specifikum

Mezi čínskými a zahraničními partnery je vzájemné předávání dárků běžné. Ovšem nesmí se jednat o dárky nákladné, jinak by se mohlo jednat o korupci. Vizitky zahraničních partnerů by měly být oboustranné, a to na jedné straně čínsky, na druhé straně anglicky. Dary i navštívenky se předávají a přijímají oběma rukama^{36,37}.

3.2 Izrael

Izrael je parlamentní zastupitelská demokratická republika ležící v oblasti jihozápadní Asie. Hlavním městem je Jeruzalém. Stát Izrael je často označován jako Židovský stát³⁸.

- Jazyk

Úředními jazyky jsou arabština a hebrejšтина, tzv. ivrit. Komunikace s Evropany probíhá v angličtině nebo ruštině³⁹.

- Verbální a neverbální komunikace

Diskuze s Izraelci je neformální a snadná. Většina z izraelských partnerů má smysl pro humor a nebrání se českým žertům. Slovní projev je obvykle doplněn gesty a mimikou.

³⁶ DUNCKELOVÁ, J. *Podnikatelská etiketa: udělejte dobrý dojem*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda, 1997. ISBN 80-205-0510-5, s. 75.

³⁷ Viz 2, s. 125-127.

³⁸ Izrael. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-04-29, 10:28 [vid. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Izrael>

³⁹ Viz 2, s. 122.

Pozdravy či oslovení je dle mezinárodních norem. Normální je stisk ruky, jiné fyzické kontakty nejsou vhodné či jsou dokonce vnímány jako nepřístupné⁴⁰.

- Obchodní jednání

Typickým znakem pro obchodní jednání s Izraelci je individualismus, tj. individuální styl jednání. Což je dáno především společenskou rozmanitostí země, kde se na jednom místě můžeme střetnout s členy různých náboženských či etnických skupin. Izraelci jsou dobrými obchodníky a vyjednavací. Na pracovní schůzky se dostavují s podrobně vypracovaným plánem, s jasným cílem a s přesným způsobem, jak cíle dosáhnout. Nejsou ochotni přistoupit téměř k žádným kompromisům. Schůzka obvykle začíná v den příjezdu zahraničního partnera a trvá 30 – 60 minut. Izraelci rádi vyjednávají o ceně, kterou většinou nadsadí. Tudíž je důležité umět smlouvat⁴¹.

- Oblékání a vzhled

Oblečení je díky klimatickým podmínkám spíše neformální. Oblek se nosí jen při důležitých společenských událostech.

- Stolování a jídlo

Pozvání do restaurace na oběd či večeři lze předpokládat až po bližším seznámení s obchodním partnerem. Židovské stravovací předpisy zakazují požívat vepřové maso, výrobky z něj a mořské plody. Během jednání se podávají alkoholické nápoje⁴².

⁴⁰ *Obchod Kontakt Marketing*. Obchodní jednání a národní zvyklosti. Praha: QplusQ, 2004. ISSN 1210-4531, s. 88.

⁴¹ GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3777-5, s. 45-47.

⁴² Viz 40, s. 89.

- Specifikum

Při jednání s novým zahraničním obchodním partnerem je nutná výměna vizitek, které jsou v angličtině. Na navštívence je uvedeno jméno, adresa, telefon, fax, e-mail firmy. V Izraeli si nepotrpí na zdobené ani kvalitní vizitky⁴³.

3.3 Jihoafrická republika

JAR patří mezi nejvyspělejší africké státy. Počet obyvatel je přibližně 49 000 000. Země se dělí na devět samosprávných provincií⁴⁴.

- Jazyk

JAR má jedenáct oficiálních jazyků. Úřední jazyky jsou dva, a to afrikánština a angličtina. Ve styku se zahraničím se používá angličtina.

- Verbální a neverbální komunikace

Při jednání je běžné oslovení pan/paní. Jihoafrický partner během nebo již na začátku rozhovoru oslovuje křestním jménem. Hlavním důvodem je vyhnout se zkomolení příjmení. Součástí pozdravu je otázka „Jak se máte?“, Afrikánec očekává odpověď „Děkuji, dobře“. V případě dlouhodobé známosti může být pozdrav mezi mužem a ženou či mezi ženami doplněn polibkem na tvář. Podání ruky je v JAR poněkud zvláštní a složitý rituál.

⁴³ Viz 41, s. 145.

⁴⁴ Jihoafrická republika. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-08, 13:16 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Jihoafrick%C3%A1_republika

- Obchodní jednání

Termín schůzky je třeba dohodnout přibližně dva týdny dopředu. Jednání zpravidla začíná v devět hodin a nepřekročí sedmnáctou hodinu, na které je nutno se dostavit v dohodnutém čase. Telefonicky domluvené schůzky se doporučují potvrdit písemně a též je vhodné zaslat plánek místa konání. Není nic výjimečného, dojde-li ke zrušení sjednaného a již potvrzeného setkání těsně před jejím začátkem. Jihoafričtí partneři se obvykle snaží vyjít vstříc druhé straně, ovšem písemně či ústně dohodnuté podmínky nejsou schopni dodržet, tudíž je nutné brát je se značnou rezervou.

- Oblékání a vzhled

Pro obchodní styk je vhodné formální oblečení. Pravidla pro oblékání jsou zpravidla totožná s Evropou. Pánové pro denní jednání, popř. společenské akce nosí oděv označený business suit, což je běžný oblek, nejčastěji šedé barvy. Pro večerní příležitosti je to dark suit, tedy tmavý oblek. Dámy nosí oblečení v pastelových barvách či s pestrými vzory. Při slavnostních příležitostech ženy nosí pokrývku hlavy. Velký důraz se klade na výběr bot a doplňků především ze zlata.

- Stolování a jídlo

Pracovní obědy či večeře jsou běžné. Oběd nejčastěji probíhá v restauraci s mezinárodní kuchyní, a to přibližně od 12:30 až 13 hodin, a trvá přibližně dvě hodiny. Večeře začíná většinou okolo 19 hodiny a někdy trvá až čtyři hodiny. Jihoafričané se neformálně setkávají s přáteli, a tedy i s bližšími obchodními partnery při tzv. braai. Jde o grilování masa, především hovězího a skopového na dřevěném uhlí v přírodě či na zahradě.

- Specifikum

V JAR je velmi vysoká míra kriminality. Chce-li český subjekt založit pobočku či uspořádat nějakou společenskou akci, musí velmi pečlivě zvážit místo konání. Je nutné

vybrat renomované restaurace či hotely v bezpečných částech měst, kam se partneři či zákazníci nebudou bát přijít a budou se zde cítit bezpečně⁴⁵.

3.4 Ruská federace

Ruská federace je složena z 21 národnostních republik a dále z řady oblastí, krajů, dvou měst federálního významu a dalších okruhů. Rusko s rozlohou 17 075 400 km² je největším státem na světě^{46,47}.

- Jazyk

Oficiálním jazykem je ruština. Mladší generace ovládá minimálně jeden nebo dva světové jazyky.

- Verbální a neverbální komunikace

Při setkání i loučení se podávají ruce. Rusové ženám líbají ruku, známější osoby se líbají náznakem na tvář. Rusové působí zpravidla vážně až nepřívětivě. I při drobných nedorozuměních ihned zaujímají postoj „aktivní obrany“.

- Obchodní jednání

Obchodní jednání bývá náročné, komplikované a vyžaduje trpělivost. Při výběru obchodního partnera je nutné, aby měl kontakty na místní administrativní orgány, což zaručuje bezpečnost obchodu. Je-li k uzavření obchodu nutný souhlas státního úředníka, nelze se mu vyhnout. Při vyjednávání se nedoporučuje na partnera naléhat, ale ponechat mu čas. Případný nesouhlas se dává najevo ihned. Dohody jsou písemné, jelikož ústní ujednání nemají stejnou platnost. Pro obchodní jednání je typické krátké zpoždění. Častým

⁴⁵ Viz 40, s. 91-96.

⁴⁶ Viz 2, s. 96.

⁴⁷ Rusko. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-07, 21:12 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rusko>

důvodem bývají dopravní problémy, které jsou stále obvyklejší. Rusové začali výraz „dopravní špička“ zneužívat a používat ho pro omluvu jakékoliv nedochvilnosti. Od zahraničních partnerů se očekává, že se na sjednané schůzky dostaví včas. Při plánování termínu schůzky je zapotřebí brát v úvahu možné dopravní komplikace. Rusové dokážou být na schůzce velmi srdeční, milí, zdvořilí, s tendencí obdivovat, chválit apod. Takové to chování očekávání i od svého partnera. To ovšem neznamená, že musí dojít uzavření dohody.

- Oblékání a vzhled

Na obchodní schůzky se muži oblékají do obleku a košile s kravatou. Pokud je horké počasí, je možné si sako svléknout. Ruské ženy se oblékají podle módních trendů.

- Stolování a jídlo

Jednání většinou probíhá u oběda a večeře. Konzumace jídla doprovází přípitek místním alkoholickým nápojem na perspektivní spolupráci či navázání dobrých vztahů. Nabídne-li vám hostitel během pracovního dne sklenici piva nebo přípitek alkoholickým nápojem, neměli byste odmítnout. Přípitek je vždy doprovázen proslovem a poté symbolickým přituknutím s každou osobou sedící u stolu. Při výběru jídla v restauraci je vhodné se poradit s hostitelem. Pokud vás obchodní partner pozve na návštěvu domů, je doporučeno donést květinu pro paní domu a malý dárek pro děti.

- Specifikum

Navštívenky jsou nutností. Pokud obchodník nemá vizitku, vzbuzuje pochybnosti. Vysoce postavení úředníci mají oboustranné vizitky v ruském a též anglickém jazyce⁴⁸.

⁴⁸ Viz 40, s. 142-147.

3.5 Spojené státy americké

Spojené státy americké jsou federativní republikou v Severní Americe. USA se skládají z 50 států, federálního území a přidružených států s vnitřní samosprávou. Hlavním městem je Washington, D.C. USA mají dominantní postavení v ekonomice, kultuře, politice a vojenské síle⁴⁹.

- Jazyk

Úředním jazykem je angličtina. Během obchodního jednání se tudíž komunikuje výhradně anglicky⁵⁰.

- Verbální a neverbální komunikace

Při jednání je vhodně dívat se do očí, utváří se tak důvěra. V obchodním styku oslovují křestními jmény, proto by zahraniční partner měl jednat stejným způsobem. Během konverzace se doporučuje vyhnout se diskuzi o sexu, politice, penězích a náboženství. Pokud se český subjekt chystá do USA je dobré se před cestou seznámit s aktuálními tématy či děním v americké společnosti.

- Obchodní jednání

V USA stále platí heslo „čas jsou peníze“ a proto obchodní jednání je velmi věcné, otevřené a upřímné. Američané jsou velmi dochvilní a tolerují 10 až 15 minut zpoždění, které lze omluvit např. zpožděním letadla. V případě většího zdržení je schůzka zrušena. Američtí partneři jsou na jednání obvykle znamenitě připraveni a vybaveni různými podklady pro lepší argumentaci svých názorů. Hlavním cílem schůzky je uzavření

⁴⁹ Spojené státy americké. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-18, 07:44 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_st%C3%A1ty_americk%C3%A9

⁵⁰ Spojené státy americké: základní informace o teritoriu. In: *Spojené státy americké* [online]. Strana naposledy edit. 2012-10-01 [vid. 2013-03-09]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-18545.html>

kontraktu a nikoliv jen výměna informací a osobních mínění. Na začátku vyjednávání se všichni účastníci představí a identifikují svá postavení a pravomoce. Další průběh i tempo udává americká strana. Jedná se dle dohodnutých bodů od obecného ke konkrétnímu a nepřeskakuje se z jedné problematiky na druhou. Jednání neskončí dřív, dokud obě strany nemají jasno, jaké jsou závěry či další postupy. Vůči Američanům je třeba vystupovat jako rovnocenný partner. Spolupráce je mezi partnery uzavřena tehdy, je-li prospěšná pro obě strany. Obchodní případ může být uskutečněn i po telefonu nebo e-mailu.

- Oblékání a vzhled

Američané se oblékají výstředně, což ovšem neplatí v obchodním styku. Oblečení mužů i žen je formální a konzervativní. Tradiční je tmavý pánský oblek nebo dámský kostým s nenápadnými doplňky. Barevné oblečení u mužů je nepřijatelné.

- Stolování a jídlo

Pro jednání je nejvhodnější doba mezi 9. a 11. hodinou nebo 14. a 16. hodinou, které často probíhá u snídaně nebo oběda. Pracovní snídaně či oběd je vyhovující pro úvodní setkání např. pro prezentaci firmy americkým partnerům. Oběd trvá jen krátce, podává se jednoduché občerstvení a konzumace alkoholu je vyloučena. Během jednání ve firemních kancelářích se servíruje káva, čaj, nealkoholické nápoje a lehké jídlo. Kouření není povoleno ve veřejných prostorech, v letadlech, restauracích, firemních prostorech apod. V některých státech je dokonce považováno za neslušný projev.

- Specifikum

Na prvotní schůzce dochází k výměně navštívenek, které jsou samozřejmě v anglickém jazyce. Musí na nich být uvedena e-mailová adresa a číslo mobilního telefonu, jakož to

hlavní nástroj pro komunikaci. Americké právní normy jsou velice složité, proto by zahraniční partner měl mít vlastního právního poradce⁵¹.

3.6 Spojené království Velké Británie a Severního Irska

Spojené království je ostrovní stát patřící k severozápadu Evropy. Je parlamentní monarchií složenou ze čtyř zemí, a to Anglie, Skotska, Walesu a Severního Irska. Ve Spojeném království žije přibližně 60 milionů lidí. Hlavním městem je Londýn a nynější hlavou státu je královna Alžběta II⁵².

- Jazyk

Při obchodní styku se používá pouze angličtina. Je zapotřebí počítat s tím, že v Británii má každý cizinec přízvuk. Mnoho Britů podle přízvuku jiných má tendenci posuzovat charakter člověka. K cizincům z neanglicky mluvících zemí jsou tolerantnější než například vůči Američanům. Ovšem písemné materiály včetně korespondence, katalogů, ceníků či dalších propagačních dokumentů musí být britským partnerům předkládány v bezchybné britské angličtině.

- Verbální a neverbální komunikace

Nejvhodnější způsob představení je křestním jménem nebo příjmením, bez titulů a funkcí. Je nutné umět vyhláskovat své jméno. Součástí setkání nebo loučení může být lehké podání ruky. Britové v obchodním ani v běžném soukromém životě nevyhledávají fyzický kontakt. Předmětem rozhovoru je většinou počasí nebo sport. Je nemístné kritizovat

⁵¹ Viz 40, s. 157–161.

⁵² Spojené království. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-07, 18:01 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_kr%C3%A1lovstv%C3%AD

královnu, královský rod, tradice a zvyklosti. Návštěvník Velké Británie by měl být informován o aktuálním dění v zemi. Ovšem znalosti Britů o Evropě jsou mizivé⁵³.

- Obchodní jednání

Termín pracovní schůzky bývá domluven s velkým časovým předstihem. Většinou je sjednána i doba trvání jednání. Samozřejmě je nutné dorazit včas. Obchodnímu partnerovi je doporučeno před schůzkou zaslat podklady a program jednání k prostudování. Britové se na jednání pečlivě připravují, znají veškeré detaily týkající se případné spolupráce a dokážou velmi dobře argumentovat. Pokud o dané problematice znáte více než partner, není vhodné dávat najevo nadřazenost při projednávání věcí. Stejně tak je nevhodné chovat se pasivně a veškerou komunikaci nechat na druhé straně. Ideální je vyvážená komunikace mezi oběma stranami. Jednání probíhá podle předem stanoveného programu. Před hlavním vyjednáváním se komunikuje o počasí či sportu. Britové od zahraničního partnera očekávají profesionální chování. Nemají ve zvyku něco skrývat či přibarvovat. Pokud nemají o spolupráci zájem, věcně, ale zdvořile to ihned druhé straně oznámí. Takovéto jednání očekávají i od ostatních⁵⁴.

- Oblékání a vzhled

Na seriózní jednání se muži vždy oblékají konzervativně, tj. tmavý oblek, košili, kravatu a šněrovací polobotky. Ženy nosí elegantní barevné kostýmy. Na formální příležitosti volí oblečení, které je většinou uvedeno na pozvánce. Například „dinner jacket“ nebo „black tie“ znamená smoking pro muže a koktejlové šaty či malá večerní toaleta pro ženu. Na oficiální dopolední nebo odpolední příležitosti bývá předepsán „morning suit“. Boty musí být perfektně vyčištěny a měly by se lesknout. Pro některé neformální setkání hostitel navrhuje tzv. „smart casuals“, což znamená ležérní, nikoliv sportovní oblečení.

⁵³ Viz 2, s. 89-90.

⁵⁴ Viz 41, s. 82-83.

- Stolování a jídlo

Obchodní zasedání může probíhat u oběda, pracovní snídane ani večere nejsou obvyklé. V průběhu dne jsou přestávky na kávu a na čaj.

- Specifikum

Výměna navštívenek je běžnou záležitostí. Na vizitce se uvádí křestní jméno, které se nikdy nepřekládá a je vždy před příjmením. Za jménem jsou většinou uvedeny zkratky organizací, ve kterých je daná osoba členem. Mezi britským a českými firemními funkcemi jsou podstatné rozdíly. Například „manager“ odpovídá našemu vedoucímu, nikoli řediteli. Navštívenky českých reprezentantů předávané britským partnerům by měly být co nejvíce upraveny podle britských zvyklostí⁵⁵.

⁵⁵ Viz 2, s. 90-92.

4 Základní údaje o podnikateli

Na začátku praktické části této diplomové práce je třeba nejprve zohlednit několik informací o fyzické osobě provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Podnikatel Petr Jombík byl pro vypracování přehledu o obchodních zvyklostech v zahraničí zvolen na základě dlouholetých zkušeností na mezinárodních trzích, a to zejména ve Spolkové republice Německo a v Rakousku.

4.1 Představení subjektu

Název: Petr Jombík

Místo podnikání: Nedamovská 31/163, 471 41 Dubá

Identifikační číslo: 46751084

Druh živnosti: ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 18. 04. 1994

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činností:

- Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.

4.2 Obchodní partneři

Podnikatel se téměř 20 let zabývá nákupem ovoce na průmyslové zpracování, tj. na výrobu šťáv, koncentrátů, kompotů, džemů, pyré a dalších výrobků. Ovoce, zejména jablka, višně,

třešně, angrešt, červený a černý rybíz, pořizuje v tuzemsku a následně ho prodává do Evropských zemí, především do SRN a Rakouska. Vedlejší podnikatelskou činností je zprostředkování vývozu jablečného pyré vyrobeného v České republice do zahraničí.

V současné době objemově největší položkou obchodovaného ovoce jsou jablka na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré. Z tohoto důvodu se tato práce zaměřuje především na tento druh ovoce.

- Dodavatelé

Jablka určená k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré nakupuje od českých dodavatelů po celé České republice, kterými jsou zejména pěstitelé a také podnikatelé či organizace zabývající se drobným výkupem. Ovocnáři pěstují jablka určená především ke konzumu. Jablka nevyhovující tomuto účelu jsou vytříděna a určena k dalšímu zpracování. Podnikatel je od ovocnářů nakupuje za předem sjednanou cenu. Drobným výkupem se rozumí padaná jablka nasbíraná například u silnic či na zahradách a občany dodána do výkupu k tomu určeným. Výkupní cenu určuje především poptávka na trhu. Cena závisí také na úrodě jablek v daném roce a též na zbylých zásobách zpracovatelů. Výkupní cena se může během sezóny měnit.

- Odběratelé

Zahraničními odběrateli jsou firmy v Německu a také v Rakousku. Největší objem jablek se vyváží do SRN, kde podnikatel již delší dobu spolupracuje s několika podniky zabývající se zpracováním ovoce a zeleniny.

Vývoz do Rakouska není tak hojný, proto se mu v této práci nebudeme věnovat.

Na obrázku č. 3 je zachycen objem vývozu moštových jablek do německých firem za poslední tři roky. Do společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG bylo dovezeno značné kvantum jablek – 85 % z celkového exportu do SRN. Tato firma⁵⁶ již má

⁵⁶ Natursaft Sachsen [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.natursaft-sachsen.de/>

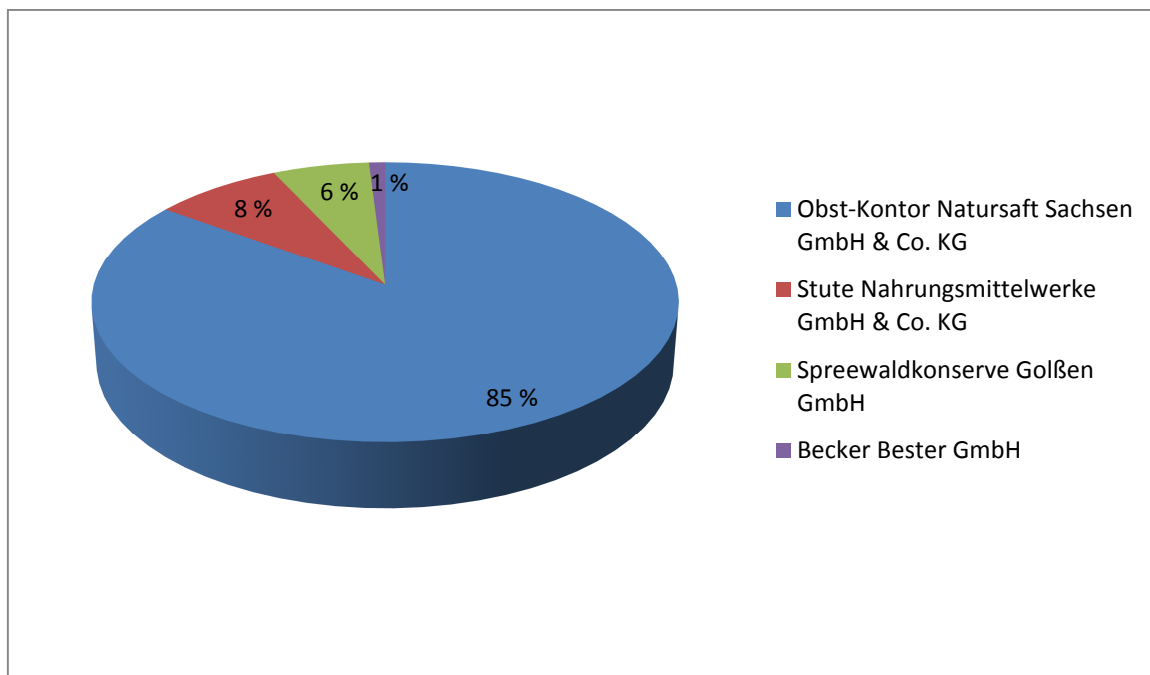
dlouholeté zkušenosti s českými dodavateli různých druhů ovoce. Tudíž jejich přísná pravidla týkající se především dochvilnosti termínů dodání zboží jsou vzhledem k českým zvyklostem zmírněna. Ovšem kvalita musí být dodržena podle předem stanovených požadavků. Na jakost jablek je brán velice přísný pohled. V případě nedodržení požadované kvality může dojít k vrácení celé dodávky produktu. Z důvodu dobrých vzájemných vztahů a spokojenosti na obou stranách s touto firmou podnikatel spolupracuje nejčastěji.

Stute Nahrungsmittelwerke GmbH & Co. KG⁵⁷ je na německém trhu jedním z hlavních výrobců privátních značek ovocných nealkoholických i alkoholických nápojů, sladkých a ovocných pomazánek a dalších specialit. Spreewaldkonserve Golßen GmbH⁵⁸ se soustřeďuje nejen na zpracování ovoce, ale také zeleniny. Tato společnost se orientuje na zavařeniny, nejznámějším výrobkem jsou sterilované okurky. Becker Bester GmbH⁵⁹ je producentem 100% přírodních ovocných šťáv. Spolupráce s těmito podniky je složitější, proto dodávky moštových jablek do těchto firem nejsou tak časté.

⁵⁷ STUTE [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.stute-nahrungsmittelwerke.de/>

⁵⁸ SPREEWALDHOF [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.spreewaldhof.net/>

⁵⁹ Becker's bester [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.beckers-bester.de/>



Obr. 3: Export mošťových jablek do německých podniků v letech 2010-2012

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

4.3 Cíle podnikatele

Z důvodu značné konkurence ve vývozu ovoce z České republiky se podnikatel rozhodl učinit výrazné opatření. V loňském roce vysadil na vlastních pozemcích ovocný sad višní. Tento krok učinil pro zvýšení exportu višní, které jsou vyváženy v malém objemu. Předpokládá se, že by višně měli začít plodit přibližně do pěti let od výsadby. Z toho plyne, že dosažení tohoto cíle je dlouhodobou záležitostí. Již nyní podnikatel oslovil nynější odběratele a hledá další potenciální odběratele nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí.

Dalším podnikatelským cílem je rozšíření odbytu jablek určených k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré i do ostatních zemí Evropy. V současné době podnikatel usiluje o navázání kooperace se společnostmi působící v Chorvatsku. Tato firma by se do budoucna mohla stát potenciálním odběratelem jablek.

Podnikatel se dále snaží o uzavření spolupráce s firmou působící v Srbsku. Tento podnik vlastní několik hektarů polí, na kterých pěstuje různé odrůdy ovoce. Podnikatelským záměrem je nákup ovoce od srbské společnosti a následný prodej v České republice či prodej do jiných států.

5 Případová studie

Pro případovou studii byla vybrána společnost Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG a to zejména z důvodu největšího odbytiště moštových jablek a z důvodu již zmíněné kvalitní spolupráce.

5.1 Obchodní jednání

Tato kapitola pojednává o kulturních zvyklostech při obchodním jednání v Německu. Dále je popsána jeho příprava, začátek, průběh i zakončení ve firmě Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG.

5.1.1 Příprava

Jak uvádí Nový & Sylvia Schroll-Machl⁶⁰ čas je pro obyvatele Německa vnímaný jako cenný statek, který se musí kvalitně rozvrhnout pro lepší orientaci v rámci dlouhého období. Pracovní, ale též soukromé termíny, jsou závazné a to zejména z důvodu možného narušení plánů nebo možného zborcení systému. Neplánované změny způsobují problémy či dokonce vyvolávají konflikty při obchodním jednání. Partneři ostatních kultur mohou mít pocit, že němečtí kolegové jsou posedlí dlouhodobým plánováním a dodržováním termínů, nicméně z německého pohledu vede přesné dodržování časových plánů k efektivnímu využití času a splnění povinností.

Z důvodu časové vytíženosti zástupců firmy Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG je zapotřebí termín schůzky domluvit několik týdnů předem. Datum se sjednává telefonicky nebo prostřednictvím e-mailové pošty. Jednání se koná zpravidla jednou až dvakrát ročně. Mezi nejčastější termíny jednání patří začátek měsíce dubna nebo května a v případě nutnosti jsou organizována další jednání v průběhu sezóny.

⁶⁰ Viz 3, s. 215-216.

5.1.2 Začátek

Obchodní jednání začíná vždy v předem sjednanou dobu. Tudíž podnikatel musí dbát na dochvilnost a přesnost. Jak uvádí Šronek⁶¹, dochvilnost a přesnost znamená nejen dodržování časových termínů dohodnutých schůzek, ale také přesnost v plnění závazků. Pokud by se podnikatel na jednání nedostavil včas, a navíc bez patřičné omluvy, bude považován za nespolehlivého. Němečtí partneři mají vždy perfektně naplánované a připravené podklady pro dané jednání. Z těchto důvodů je jakákoliv neplánovaná změna v jednání kritizována.

Pokud se jedná o první schůzku se zahraničním partnerem, tak se začátek jednání vyznačuje krátkou úvodní představovací a seznamovací fází⁶².

Podnikatel s firmou Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG spolupracuje již několik let, proto jednání začíná obvykle zlehka. Krátce se komunikuje o průběhu cesty z České republiky do SRN, o dopravní situaci na silnicích či o počasí. Poté se přejde k samotnému jádru vyjednávání.

Mobilní telefony během schůzky musí být vypnuté. Telefonování a vyřizování dalších záležitostí je vnímáno za velmi neslušné.

5.1.3 Průběh

Obchodní jednání obvykle začíná v dopoledních hodinách a je rozděleno do třech částí (první, druhá a závěrečná). Schůzka trvá 1 až 5 hodin dle složitosti podmínek a druhu ovoce, které bude podnikatel do německé firmy dovážet.

⁶¹ Viz 2, s. 72.

⁶² Viz 41, s. 60.

- První část

Hlavní jednání probíhá v zasedací místnosti firmy Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG se sídlem v Ablaßu, kterého se zúčastní podnikatel, ředitel společnosti, výrobní ředitel a další zástupci německé strany. Obchodníci hovoří běžnou spisovnou němčinou. Jelikož většinou podnikatel dostatečně neovládá německý jazyk, jednání se vede prostřednictvím tlumočnicka. Předkladatele si zajišťuje podnikatel sám a je vnímán jako jeho kolega, který podniká ve stejném oboru. Diskuse probíhá velice upřímně a otevřeně, bez zbytečných formalit a zdržování. Během jednání se projednává především množství na celý rok, kvalita a předběžné termíny dodávek.

- Druhá část

Součástí jednání je také degustace různých druhů ovocných šťáv a kontroluje se provedení ve výrobních halách, kde dochází ke zpracování jablek. Podnikatel má příležitost shlédnout všechny fáze potřebné k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré. Poté následuje předvedení nové technologie, například zrekonstruované místo vykládky jablek umožňující zrychlení vykládky ovoce z dopravních prostředků. Tento proces je přínosem nejen pro firmu, ale samozřejmě také pro podnikatele. Vykládky jsou tak mnohem pružnější a rychlejší.

- Závěrečná část

Po sjednání nejdůležitějších podmínek obchodu se partneři přesunou do restaurace nebo místní kavárny, kde probíhá malé pohoštění. U oběda jsou neformálně prodiskutovány další detaily. Součástí debaty je také zhodnocení předchozí sezóny. Obě strany vyjadřují své negativní názory k již uplynulé sezóně, navrhují řešení problému či odstranění nedostatku. Pokud jsou strany se spoluprací spokojené, samozřejmě informují i stranu druhou o výsledcích jednání.

5.1.4 Uzavření obchodu

Jak Soňa Gullová ve své knize uvádí, pro uzavření kontraktů Němci vyžadují při předložení návrhů druhou stranou přesné a detailní údaje. Zahraniční partner tudíž musí doložit úplné a praktické návrhy. Obchodní partner by neměl pochybovat o předložené nabídce. V případě problému je třeba podat jasné vysvětlení. Při vyjednávání kontraktů Němci postupují podle jednotlivých bodů, které průběžně schvalují či zamítají a okamžitě navrhnou jiné řešení.

Významná obchodní rozhodnutí mohou trvat i delší dobu, protože Němci preferují jistotu. K uzavření smlouvy z německé strany nedojde, pokud se vyskytnou nějaké nejasnosti či se nedá vyčíslit riziko. Smlouvy bývají vypracovány velmi přesně a podrobně.

Německé podniky plní své závazky a totéž vyžadují od svých obchodních partnerů. Ovšem platební morálka německé strany, na rozdíl od dřívějších dob, klesá. Čas od času je třeba přijmout několikadenní zpoždění v placení, přičemž druhá strana neočekává penalizaci z nedodržení sjednaných termínů splatnosti, které jsou obvykle dojednány ve smlouvě. Novým obchodním partnerům je doporučeno pojištění plateb⁶³.

Během hlavního jednání je německou stranou podnikateli předložena tzv. Lieferantenrahmenvertrag. Smlouva obsahuje následující údaje:

- druh zboží,
- množství,
- balení,
- doprava,
- místo vykládky,
- dodací lhůty,
- platební podmínky,
- cena.

⁶³ Viz 41, s. 61.

Podnikatel v minulosti z České republiky vyvážel několik druhů ovoce (mošťová jablka, maliny, višně, černý a červený rybíz). Ovšem za posledních několik let z ČR exportuje především mošťová jablka a příležitostně višně.

Množství dvou posledních zmíněných druhů ovoce je stanoveno v tunách v předem stanoveném rozmezí. Dodací lhůty jsou sjednány pro každý druh plodu dle sklizňové zralosti.

Ve smlouvě je dále uvedeno, v jakých obalech musí být zboží během přepravy skladováno. Višně se přepravují v cisternách nebo volně ložené v bednách. Jablka jsou vyvážena téměř výhradně ve volně loženém stavu na korbách sklopných nákladních automobilů nebo v box paletách. Před několika lety byla jablka přepravována železniční dopravou. Jablka se z pytlů vysypávala na jezdící pás, pomocí něhož byly naplněny vagóny. Vzhledem ke složitosti nakládek, a růstu cen tohoto způsobu transportu, tato možnost zanikla. Dopravu obvykle zajišťuje prodávající, tedy podnikatel. Týdenní počet nákladních automobilů exportujících produkt se sjednává až v průběhu sezóny a to zpravidla každý čtvrtek či pátek. Písemně e-mailem či faxem se zasílá týdenní rozpis, který platí pro celý nadcházející týden. Tento harmonogram z důvodu plynulého odbavení dodávek je nutné dodržet.

Konkrétní ceny nejsou ve smlouvě uvedeny, uvádí se pouze poznámka, že ceny se stanovují až v průběhu sezóny. Cena se domlouvá na konci týdne (přibližně v sobotu či v neděli) a je platná po celý následující týden. Hlavním důvodem je skutečnost, že nelze odhadnout, jaké budou klimatické podmínky ovlivňující velikost sklizně daného ovoce. Cena se tedy odvíjí nejen dle velikosti úrody ovoce, ale též závisí na poptávce v SRN.

Požadavky na kvalitu určují specifikace jednotlivých odrůd ovoce a jsou stanoveny v samostatném dokumentu. Nároky ohledně kvality jsou pro každou odrůdu samozřejmě odlišné.

Jednotlivé body ve smlouvě jsou pečlivě prodiskutovány a odsouhlaseny či navrženy jinak. Po definitivních úpravách je smlouva podepsána prodávajícím, tedy podnikatel a ředitelem společnosti firmy Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG jako kupujícím.

5.1.5 Specifika

Nejvhodnějším pozdravem je pevný, ale krátký stisk dlaně bez potřásání. Objímání není vhodné, partneři si udržují určitý odstup. Ruka se podává na uvítání i při loučení. Partneři si vykají a před příjmením se používá Herr nebo Frau. Němečtí kolegové mluví spisovnou němčinou, ale lze se s nimi domluvit i anglicky. Veškeré dokumenty by ovšem měly být předkládány v německém jazyce⁶⁴.

Vizitky by měli být z kvalitního papíru, spíše v jednodušším stylu než příliš barevné. Je nezbytné, aby byly v německém jazyce a upraveny dle místních zvyklostí. Je na nich uvedeno jméno, příjmení, akademické tituly, funkce, název společnosti, její adresa, telefonické spojení, e-mailová adresa, internetové schránky atd. Česká jména se nikdy nepřekládají. Akademické tituly je nutné přeformulovat, např. místo našeho Ing. se uvádí Dipl. Ing. a místo JUDr. se píše Dr. Iur⁶⁵.

Během pracovní schůzky přímo ve společnosti se partnerům nabízí nealkoholické nápoje (káva, čaj, minerálka) a sladké pečivo či sušenky. Alkohol se nikdy nepije. Součástí služebního jednání je pozvání na kávu, sklenku vína či piva. Dlouhodobější partneři mohou být pozváni na oběd. Mezi oblíbené pokrmy patří uzený úhoř, uzený losos, uzeniny (pečené klobásy), chřest a další druhy zeleniny. Rádi pijí české pivo a šumivá vína. Vyhledávaným nealkoholickým nápojem je jablečný mošt⁶⁶.

Oblečení by bylo být konzervativní. Ženy v Německu volí dobře sladěné barvy a dokonalou upravenost. Vše by mělo být čisté bez přehnaných doplňků a šperků. Muži si oblékají do perfektně padnoucího obleku.

⁶⁴ HONSOVÁ, K. a Veronika K. CVEJNOVÁ. Dobré jméno firmy je nejlepší vizitkou. *Hospodářské noviny IHNED* [online]. Copyright © 1996-2013 Economia, aktualizováno: 20. 2. 2004, 12:18 [vid. 2013-03-09]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-14000030-dobre-jmeno-firmy-je-nejlepsi-vizitkou>

⁶⁵ Viz 41, s. 148.

⁶⁶ Viz 41, s. 170.

Předávání darů je spíše vzácnou záležitostí. Pochopitelné pokud chcete navázat přátelství je dárek na místě. Dary by neměly být příliš drahé. Za vhodné dary se považují psací potřeby, diář, kalendář či láhev vína. Dar by měl být pečlivě zabalený. Pozvání domů by mělo být oplaceno květinou pro paní domu. Výběr by měl být důkladně zvážen⁶⁷.

⁶⁷ Viz 64.

6 Podmínky exportu moštových jablek do společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG

Jak již bylo uvedeno výše, moštová jablka na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré jsou exportována do čtyř německých podniků. Hlavním odběratelem je firma Obst-Kontor NatursaftSachsenGmbH& Co. KG, která je v této práci diskutována.

6.1 Jakost

Požadavky na kvalitu jablek určených pro výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré jsou téměř identické. K výrobě jablečné šťávy se mohou používat různé druhy smíchané do sebe. K výrobě jablečného pyré se používají pouze jednodrůdová jablka, zejména Golden Delicious nebo Zvonkovo.

Jakost jablek musí být přesně dodržena dle specifikací stanovených firmou. Obsah kyseliny musí být při teplotě 45 °C nejméně 5,5 g/l. Jejich průměr musí být minimálně 3,5 cm a původ výhradně v ČR. Jablka nesmí být nahnilá či otlačená ani napadena jakýmkoliv škůdci. Jablka nesmí obsahovat chemické přísady. To znamená, že musí být zralé, zdravé, čerstvé a bez jakéhokoliv znečištění, jako je tráva, papíry, obalové materiály, kusy dřeva, větve, bez cizího zápachu a chuti. Jablka nesmí být znehodnocena. Kvalita musí splňovat všechny německé požadavky potravinového práva a předpisy, jako jsou například pokyny pro konzervované ovoce. Jablka jsou určena pro výrobu přírodní šťávy nebo pyré. Prodávající se zavazuje, že zboží je bez jakékoliv kontaminace a alergenů.

6.2 Kontrakt

Jak je již známo, němečtí občané mají rádi pořádek a vše pečlivě plánují. Německá firma vždy několik dní dopředu před realizací obchodu faxem zasílá smlouvu pro nadcházející týden zahrnující konkrétní údaje pro uskutečnění vykládek moštových jablek. Kontrakt

obsahuje číslo smlouvy, číslo objednávky, označení zboží, jeho specifikace, celkové týdenní množství, skutečnou cenu vyjádřenou v eurech, dodací a platební podmínky, způsob přepravy a adresu dodání. Ke smlouvě je přiložen přehledný rozpis pro jednotlivé nákladní automobily s daty a přesnými časy vykládek. Pokud nákladní vůz k vykládce nedorazí včas podle určeného časového termínu, není odbaven. Je třeba čekat (někdy i několik hodin) až jsou odbaveny další automobily. V tomto případě se opět projevuje německá dochvilnost a přesnost v plnění závazků.

6.3 Transport

Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě je základním nástrojem upravujícím podmínky přepravní smlouvy. Úmluva platí pro všechny smlouvy o přepravě zboží silničním nákladním prostředkem za poplatek, přičemž místo dodání zboží musí být v jiném státě, než je místo převzetí. Minimálně jedna země musí být signatářem Úmluvy. Úmluva CMR upravuje odpovědnost dopravce za kompletní ztrátu, částečnou ztrátu nebo poškození zásilky od jejího převzetí do předání kompetentnímu příjemci. Nákladní list (CMR) je doklad potvrzující uzavření smlouvy, který je vyhotovený na základě Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě⁶⁸. CMR se vystavuje ve třech stejnopisech. Řidič nákladního automobilu musí při vykládce předat příjemci jeden exemplář. Originál CMR patří podnikateli a třetí vyhotovení je určeno dopravci. Na CMR jsou údaje o odesílateli, příjemci, dopravci, místě vykládky zboží, datu o místu nakládky zboží, druhu ovoce, druhu obalu, hmotnosti v kilogramech, datu vystavení, státní poznávací značce vozidla, přívěsu atd. CMR je vypsán podnikatelem a potvrzen dopravcem.

⁶⁸ SVATOŠ, M., et al. *Zahraniční obchod.: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0, s. 259.

- Zajištění

Dopravu zajišťuje a hradí zpravidla podnikatel, který si ji objednává od dopravní společnosti. Nicméně dopravu může obstarat i ovocnář, podnikatel či podnik zabývající se výkupem ovoce, který je zároveň vlastníkem nebo provozovatelem dopravního prostředku.

- Technické prostředky

Jablka jsou naložena pomocí techniky z kontejnerů ve výkupních provozovnách či v sadech ovocnářů do sklopných nákladních automobilů a prostřednictvím dopravce jsou dovezena do místa určení. Jeden kamion v průměru přepraví 25 000 kilogramů produktu. Během přepravy by nákladní automobil měl být opatřen plachtou, aby nedocházelo k znečištění produktu. Zejména v letních měsících je důležité ohlídat možné zapaření moštových jablek pod plachtou.

- Kontrola

V německé fabrice odpovědná osoba provede kontrolu kvality moštových jablek a v případě vyhovujících kritérií je celý kamion zvážen. Poté dojde k vykládce, zvážení prázdného kamionu, zjištění čisté váhy moštových jablek a vystavení dodacího listu.

6.4 Nákupní cena

Nákupní cena za 1 kilogram je vyjádřena v českých korunách. Jedná se o cenu, která se stanovuje každému pěstiteli, podnikateli či podniku – dodavatelům jednotlivě. Cena se mimo jiné odvíjí od místa nakládky v České republice. Čím je vzdálenost mezi místem nakládky v České republice a místem vykládky v SRN větší, tím je cena dopravy vyšší. Cena dopravy ovlivňuje nákupní cenu. Například nakládají-li se jablka v obci Horušice, nákupní cena jablek bude nižší než v případě místa nakládky v Turnově. Z čeho vyplývá, čím blíže k německé fabrice, tím je nákupní cena vyšší. Dalším faktorem ovlivňujícím nákupní cenu je velikost úrody jablek v daném roce. Pro vypracování přehledu exportu jablek na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré byly použity průměrné ceny platné na celý týden v daném měsíci.

6.5 Prodejní cena

Jak již bylo konstatováno, prodejní cena za 1 kilogram se stanovuje jednotlivě pro každý týden. Obvykle o víkendu se vyjednává cena pro nadcházející týden. Prodejní cena je vždy vyjádřena v eurech.

6.6 Cena dopravy

Cena dopravy se uvádí v českých korunách za jeden přepravovaný kilogram. Cenu určuje dopravce dle místa nakládky v České republice a dle způsobu transportu.

Již výše bylo uvedeno, že podnikatel si nechává produkt přepravovat prostřednictvím dopravní společnosti. Pokud dopravu obstarává ovocnář, podnikatel či podnik zabývající se výkupem ovoce, který je zároveň jeho dopravcem, cena za dopravu je zahrnuta do nákupní ceny. Cenu dopravy v obou možných variantách hradí vždy podnikatel, který produkt exportuje do zahraničí.

- Jablka na výrobu jablečné šťávy

V případě transportu volně ložených jablek na výrobu jablečné šťávy podnikatel hradí cenu dopravy pouze do místa vykládky. Zpáteční cesta již není v jeho režii.

- Jablka na výrobu jablečného pyré

Za transport jablek k výrobě jablečného pyré podnikatel hradí cestu tam i zpět, jelikož jablka k výrobě jablečného pyré jsou přepravována ve vratných box palatách, které jsou neprodleně po vykládce jablek naloženy zpět do kamionu.

Pro každý nákladní automobil je stanovena cena zvlášť. Ovšem pro vypracování přehledu exportu jablek na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré byly použity průměrné ceny platné na celý týden v daném měsíci.

Nákupní cena, prodejní cena a cena dopravy jsou podle matematických pravidel zaokrouhlené na tři desetinná místa.

6.7 Měnový kurz

Měnový kurz české koruny k euru je stanoven dle vnitřních směrnic podnikatele a to vždy na celý měsíc. Pro vedení účetnictví se používá středový kurz vyhlášený Českou národní bankou.

6.8 Zisk z prodeje včetně ceny dopravy

Zisk z prodeje obsahuje cenu za dopravu, která je vyčíslena samostatně (transport prostřednictvím dopravní společnosti) nebo je cena dopravy započítána do nákupní ceny (doprava obstarána ovocnářem či firmou zabývající se výkupem ovoce).

Zisk z prodeje včetně ceny za dopravu zjištěný pro jednotlivé týdny každého měsíce je vyjádřený v českých korunách a je vypočítán takto:

$$(\text{prodejní cena v Eur/kg} \times \text{množství v kg}) - [(\text{nákupní cena v Kč/kg} \times \text{množství v kg}) - (\text{cena dopravy v Kč/kg} \times \text{množství v kg})].$$

Všechny položky nákladů nebylo možné uvést, jelikož podnikatel podrobnější informace nebyl ochoten poskytnout. Od zisku z prodeje včetně ceny za dopravu je nutné odečíst následující položky: cestovní náklady osobního automobilu, chod kanceláře, kancelářské potřeby, poplatky za mobilní telefon a pevnou linku, odměnu pro osobu odpovědnou za účetnictví, odměnu za tlumočnické služby, odměnu za výpomoc osobě při zajištění dopravy, náklady, nákupu ovoce a další poplatky vyplývající z českých zákonů.

7 Vývoz moštových jablek v roce 2010

Pro sezónu 2010 podnikatel na obchodním jednání, které se konalo v Ablašu koncem dubna roku 2010 uzavřel se zástupci firmy Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG tzv. rámcovou smlouvu obsahující údaje o množství, balení, dopravě, dodacím termínu, platebních podmínkách a jakosti moštových jablek.

Množství tohoto druhu ovoce bylo sjednáno v rozmezí 4 000 – 7 000 tun. Dodávky produktu byly domluvené od začátku srpna až do konce prosince tohoto roku.

Kapitoly níže popisují export jablek k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré v jednotlivých měsících.

7.1 Září 2010

Tabulka č. 1 naznačuje objem vývozu moštových jablek za jednotlivé týdny měsíce září.

Tab. 1: Září 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	36.	2,046	0,110	100 810	0,330	33 799,570
Šťáva	37.	2,450	0,130	307 050	0,392	111 225,790
Šťáva	38.	2,670	0,145	400 090	0,398	202 429,480
Šťáva	39.	2,700	0,150	202 210	0,349	131 072,520
Pyré	39.	2,855	0,185	52 790	0,710	52 519,710
Celkem	-	-	-	1 062 950	-	531 047,070

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Na tento měsíc byl dle vnitřních směrnic podnikatele stanoven měnový kurz české koruny k euru 24,648 Kč za 1 Eur.

Transport zajišťuje podnikatel, který si dopravu objednává u dopravní společnosti. Cena za dopravu je vyčíslena samostatně.

Ve 36. týdně byla průměrná nákupní cena 2,046 Kč/kg. Produkt byl podniku dodán za 0,110 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala okolo 0,330 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 33 799,570 Kč.

Pro 37. týden byla průměrná nákupní cena ve výši 2,450 Kč/kg. Prodejní cena byla vyjednána na 0,130 Eur/kg. Průměrná cena dopravy činila 0,392 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 111 225,790 Kč.

V následujícím 38. týdnu se průměrná cena pohybovala kolem 2,670 Kč/kg. Prodejní cena byla oproti předešlému týdnu stanovena na 0,145 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,398 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 202 429,480 Kč.

Ve 39. týdnu byla vyvezena nejen jablka na výrobu jablečné šťávy, ale rovněž jablka k výrobě jablečného pyré.

Průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy byla 2,700 Kč/kg. Jeden kilogram byl prodán za 0,150 Eur. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 131 072,520 Kč.

Nákupní cena jablek na výrobu jablečného pyré v průměru kolísala kolem 2,855 Kč/kg. Jejich prodejní cena byla předem sjednána na 0,185 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,710 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na 52 519,710 Kč.

V tabulce č. 2 je uveden přehled exportu jablek určených na výrobu jablečné šťávy v dílčích týdnech měsíce září. Dopravu zajišťuje dodavatel (ovocnář, podnikatel či firma zabývající se výkupem jablek). Dodavatel je rovněž vlastníkem nebo provozovatelem dopravního prostředku, tedy dopravcem produktu.

Tab. 2: Září 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	36.	2,150	0,110	25 730	0,000	14 441,734
Šťáva	37.	2,024	0,104	26 080	0,000	14 067,343
Celkem	-	-	-	51 810	-	28 509,077

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Pro 36. týden byla průměrná nákupní cena 2,150 Kč/kg. Prodejní cena byla na tento týden domluvena na 0,110 Eur/kg. Cena dopravy byla započítána do nákupní ceny. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 14 441,734 Kč.

Na 37. týden byla sjednána prodejní cena ve výši 0,130 Eur/kg a průměrná nákupní cena 2,530 Kč/kg. Dodávka obsahující kamení byla německou firmou reklamována. Na základě vzájemné dohody byla prodejní cena snížena o 20 % na 0,104 Eur/kg. O stejné procento byla ponížena i nákupní cena. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl vypočítán na 14 067,343 Kč.

7.2 Říjen 2010

Tabulka č. 3 znázorňuje objem vývozu moštových jablek v jednotlivých týdnech měsíce října.

Tab. 3: Říjen 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	39.	2,700	0,150	52 600	0,330	34 084,800
Šťáva	40.	2,929	0,155	413 300	0,439	178 793,500
Pyré	40.	3,500	0,190	49 520	0,580	28 662,170
Šťáva	41.	3,163	0,175	540 860	0,477	352 099,880
Pyré	41.	3,450	0,190	73 173	0,605	44 181,855
Šťáva	42.	3,340	0,185	509 060	0,406	402 259,140
Pyré	42.	3,721	0,205	127 650	0,653	83 304,390
Šťáva	43.	3,553	0,185	432 380	0,413	246 543,060
Pyré	43.	3,775	0,205	78 760	0,610	50 532,410
Celkem	-	-	-	2 277 303	-	1 420 461

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl dle vnitřních směrnic celý měsíc říjen 24,520 Kč za 1 Eur.

Ve 39. týdně byla vypočtena průměrná nákupní cena ve výši 2,700 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,150 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 34 084,800 Kč.

V 40. týdně byla průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 2,929 Kč/kg. Prodejní cena se oproti předcházejícímu týdnu zvýšila o 0,005 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala kolem 0,439 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 178 793,500 Kč.

V tentýž týdnu byla též exportována jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,500 Kč/kg. Prodejní cena byla předem domluvena na částku 0,190 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 28 662,170 Kč.

Pro 41. týden byla sjednána prodejní cena jablek na výrobu jablečné šťávy na částku 0,175 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla vypočítána na 3,163 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 352 099,880 Kč.

V 41. týdnu byla rovněž vyvezena jablka k výrobě jablečného pyré. Jejich prodejní cena byla 0,190 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala okolo 0,605 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 44 181,855 Kč.

V 42. týdnu byla vyvezena jablka na výrobu jablečné šťávy a zároveň jablka k výrobě jablečného pyré. Průměrná nákupní cena jablek určených na výrobu jablečné šťávy byla 3,340 Kč/kg. Předem byla vyjednána prodejní cena 0,185 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na 402 259,140 Kč.

Nákupní cena jablek k výrobě jablečného pyré byla v průměru 3,721 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,205 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 83 304,390 Kč.

Pro 43. týden byla prodejní cena jablek na výrobu jablečné šťávy stejná jako v předchozím 42. týdnu. Průměrná nákupní cena činila 3,553 Kč/kg. Průměrná cena dopravy byla vypočtena ve výši 0,413 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 246 543,060 Kč.

V tomto týdnu byla ještě vyvezena jablka k výrobě jablečného pyré. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,775 Kč/kg. Prodejní cena zůstala stejná jako minulý týden. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 50 532,410 Kč.

V tabulce č. 4 jsou zachyceny hodnoty exportu moštových jablek za jednotlivé týdny měsíce října. Cena dopravy je zahrnuta do nákupní ceny.

Tab. 4: Říjen 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	40.	3,630	0,155	75 500	0,000	12 880,300
Šťáva	41.	3,920	0,175	23 960	0,000	8 889,160
Šťáva	42.	4,114	0,185	152 250	0,000	64 279,950
Šťáva	43.	4,356	0,185	133 200	0,000	24 002,640
Celkem	-	-	-	384 910	-	110 052,050

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Cena dopravy byla započítána do nákupní ceny.

Pro 40. týden byla vypočtena průměrná nákupní cena 3,630 Kč. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 12 880,300 Kč.

V 41. týdnu se byla průměrná nákupní cena 3,920 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 8 889,160 Kč.

Následující 42. týden se průměrná nákupní cena pohybovala okolo 4,114 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 64 279,950 Kč.

V posledním týdnu tohoto měsíce byla průměrná nákupní cena 4,356 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy se rovnal číslu 24 002,640 Kč.

7.3 Listopad 2010

Tabulka č. 5 ukazuje velikost vývozu moštových jablek v dílčích týdnech měsíce listopadu.

Tab. 5: Listopad 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	44.	3,580	0,190	251 800	0,423	170 727,900
Pyré	44.	3,773	0,200	130 240	0,635	67 646,810
Šťáva	45.	3,800	0,192	75 170	0,376	41 667,030
Pyré	45.	3,805	0,205	106 290	0,595	69 150,670
Šťáva	46.	3,950	0,197	50 440	0,425	24 134,980
Pyré	46.	3,835	0,205	50 370	0,610	30 503,310
Šťáva	47.	4,017	0,197	154 890	0,453	59 398,610
Celkem	-	-	-	819 200	-	463 229,310

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl celý měsíc listopad 24,637 Kč za 1 Eur.

V 44. týdně byla průměrná nákupní cena jablek na výrobu jablečné šťávy 3,580 Kč/kg. Prodejní cena byla sjednána dopředu na 0,190 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala kolem 0,423 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 170 727,900 Kč.

Tentýž týden byla také vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,773 Kč/kg. Prodejní cena byla domluvena na částku 0,200 Eur/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 67 646,810 Kč.

Pro 45. týden byla vyjednána prodejní cena jablek na výrobu jablečné šťávy na 0,192 Kč/kg. Jejich průměrná nákupní cena činila 3,800 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na částku 41 667,030 Kč.

Rovněž tento týden byla vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré za 0,205 Eur/kg. Průměrná nákupní cena se pohybovala okolo 3,805 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 69 150,670 Kč.

V 46. týdně byla exportována jablka k výrobě jablečné šťávy a zároveň jablka na výrobu jablečného pyré. Průměrná nákupní cena jablek na výrobu jablečné šťávy byla 3,950 Kč/kg. Jejich prodejní cena byla sjednána na částku 0,197 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl roven číslu 24 134,980 Kč.

Prodejní cena jablek k výrobě jablečného pyré zůstala ve stejné výši jako předešlý týden. Průměrná nákupní cena činila 3,835 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 30 503,310 Kč.

Na 47. týden byla domluvena stejná prodejní cena jako v 46. týdně. Nákupní cena v průměru pohybovala okolo 4,017 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 59 398,610 Kč.

Tabulka č. 6 zaznamenává objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za jednotlivé týdny měsíce listopadu.

Tab. 6: Listopad 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	44.	4,392	0,190	213 370	0,000	61 670,330
Šťáva	45.	4,390	0,192	52 500	0,000	17 865,960
Celkem	-	-	-	265 870	-	79 536,290

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

V 44. týdnu se průměrná nákupní cena pohybovala okolo 4,392 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl vypočítán na částku 61 670,330 Kč.

Pro 45. týden byla průměrná nákupní cena 4,390 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 17 865,960 Kč.

7.4 Prosinec 2010

V tabulce č. 7 je uveden objem exportu jablek na výrobu jablečné šťávy za 49. týden měsíce prosince.

Tab. 7: Prosinec 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	49.	4,199	0,200	26 710	0,420	11 004,520
Celkem	-	-	-	26 710	-	11 004,520

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Na celý tento měsíc byl stanoven měnový kurz české koruny k euru 24,700 Kč za 1 Eur.

Prodejní cena byla sjednána ve výši 0,200 Eur/kg. Nákupní cena byla 4,199 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny za dopravu činila 11 004,520 Kč.

Tabulka č. 8 zobrazuje vývoz jablek k výrobě jablečné šťávy v 48. týdnu měsíce prosince.

Tab. 8: Prosinec 2010 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	49.	4,693	0,200	50 390	0,000	17 031,820
Celkem	-	-	-	50 390	-	17 031,820

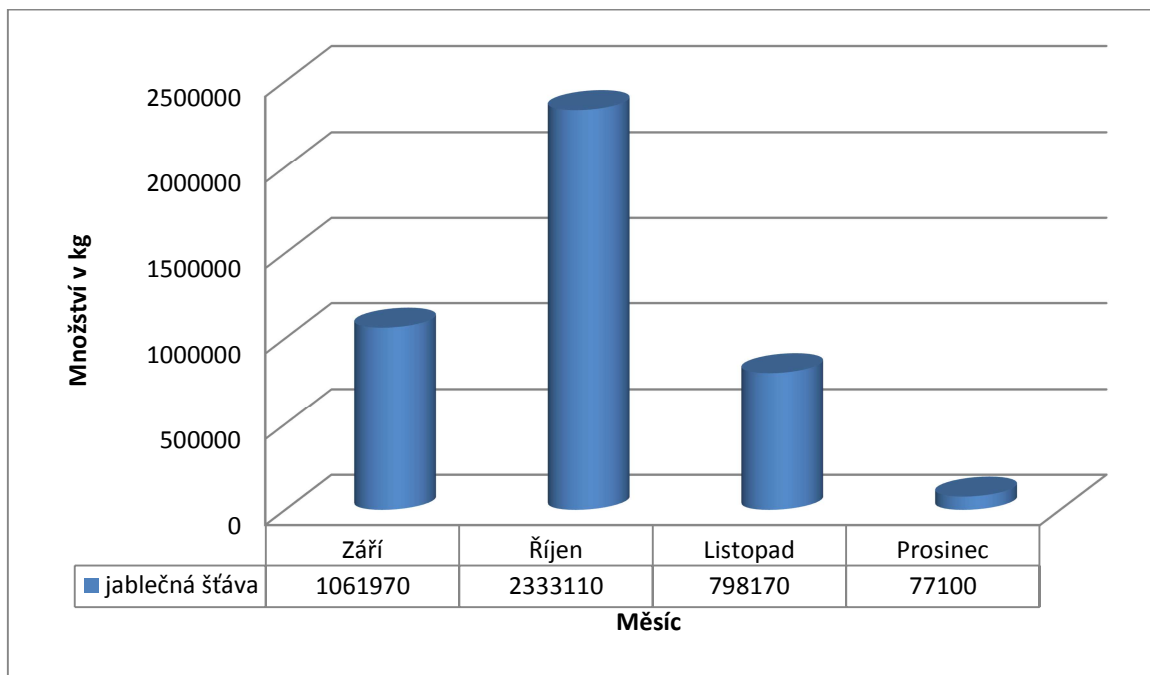
Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Průměrná nákupní cena se pohybovala okolo 4,693 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 17 031,820 Kč.

7.5 Shrnutí roku 2010

V této kapitole je vyčísleno celkové vyvezené kvantum moštových jablek za celý rok 2010 a následně je toto množství porovnáno s množstvím sjednaným na začátku sezóny.

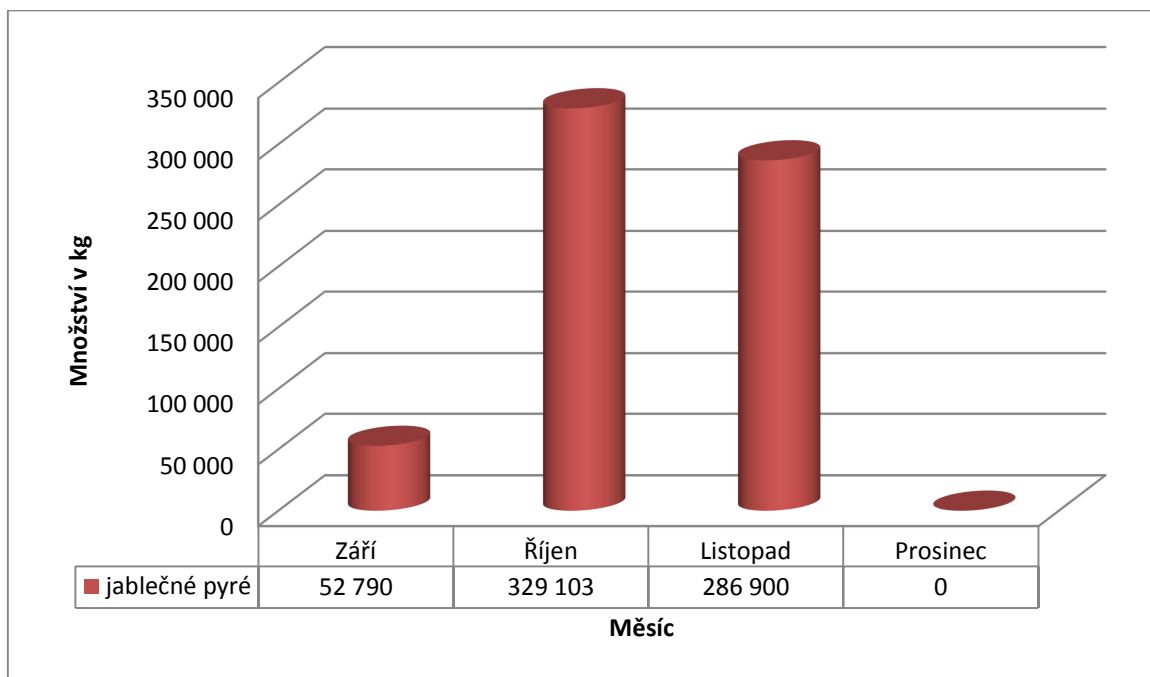
Obrázek č. 4 znázorňuje export jablek určených k výrobě jablečné šťávy za rok 2010. V říjnu bylo vyvezeno největší množství a to 2 333 110 kg. Během sezóny 2010 trvající 4 měsíce bylo do německé společnosti celkem dodáno 4 270 350 kg.



Obr. 4: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2010

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Na obrázku č. 5 je zachycen přehled vývozu jablek k výrobě jablečného pyré za rok 2010. Celkové exportované množství v roce 2010 bylo 668 793 kg.

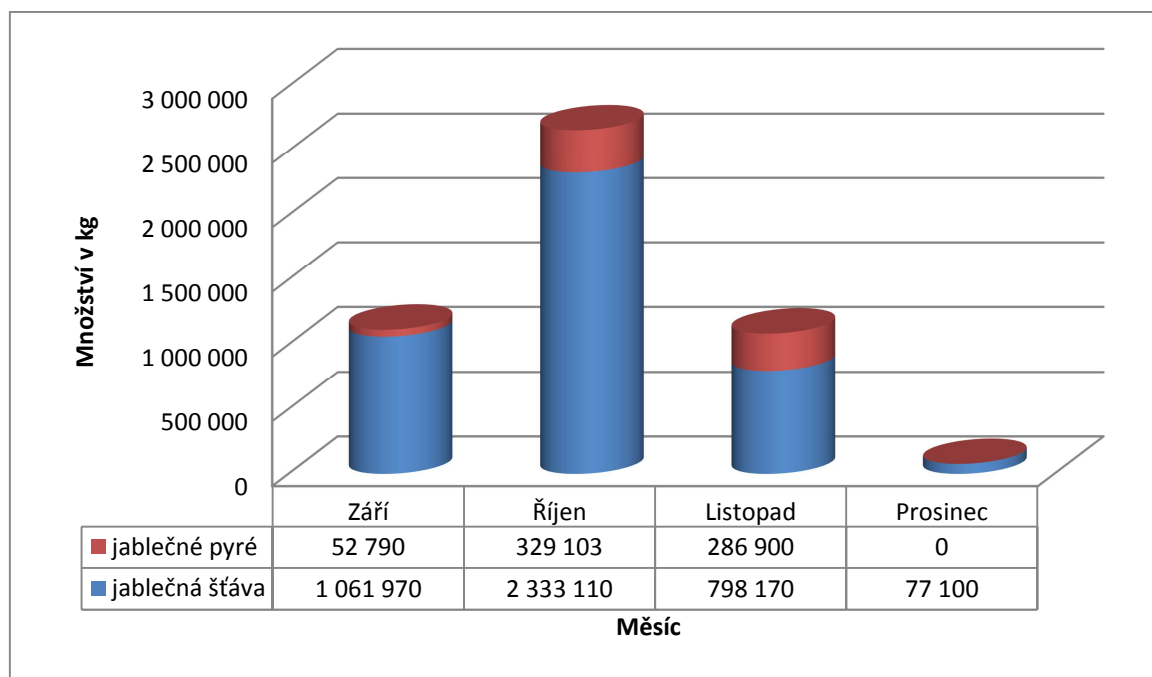


Obr. 5: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2010

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Na obrázku č. 6 je zaznamenán celkový objem exportu moštových jablek v jednotlivých měsících roku 2010. Nejvíce bylo vyvezeno v říjnu a to 2 662 213 kg moštových jablek. V září bylo exportováno 1 114 760 kg moštových jablek. Během listopadu bylo vyvezeno 1 085 070 kg moštových jablek. V prosinci se exportovala pouze jablka na výrobu jablečné šťávy a to 77 100 kg.

Množstevní dodávky na rok 2010 byly sjednané v intervalu 4 000 – 7 000 tun. Celkové vyvezené množství do společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG bylo 4 939 143 kg. Lze konstatovat, že dohodnuté podmínky obchodu byly podnikatelem splněny.



Obr. 6: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2010

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

8 Vývoz moštových jablek v roce 2011

Začátkem května 2011 byla mezi podnikatelem a německou firmou uzavřena dohoda týkající se podmínek realizace obchodu. Byly sjednány množstevní dodávky moštových jablek a višňí a jejich možné dodací lhůty. Vývoz višňí v této práci není řešen.

Kvantum moštových jablek bylo ujednáno v intervalu 2 000 – 6 000 tun a jejich dodání do německé společnosti bylo povoleno od začátku srpna až do prosince 2011.

V dalších kapitolách jsou uvedeny přehledy vývozu jablek k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré v dílčích měsících roku 2011.

8.1 Srpen 2011

Tabulka č. 9 zachycuje velikost exportu jablek na výrobu jablečného šťávy v dílčích týdnech měsíce srpna. Doprava je zajištěna podnikatelem, který ji objednává u dopravní společnosti.

Tab. 9: Srpen 2010 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	34.	2,462	0,140	416 170	0,498	181 033,940
Šťáva	35.	2,461	0,135	308 090	0,523	89 269,130
Celkem	-	-	-	724 260	-	270 303,070

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl stanoven na 24,250 CZK/EUR.

Ve 34. týdně byla průměrná nákupní cena 2,462 Kč/kg. Prodejní cena byla vyjednána na 0,140 Kč/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala okolo 0,498 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 181 033,940 Kč.

Ve 35. týdně byla prodejní cena snížena na 0,135 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla ve výši 2,461 Kč/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,523 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla vypočtena na 89 269,130 Kč.

V tabulce č. 10 je zobrazen přehled vývozu jablek k výrobě jablečné šťávy za jednotlivé týdny měsíce srpna. Doprava je obstarána dodavatelem (ovocnářem, podnikatelem či institucí zabývající se výkupem ovoce), od kterého podnikatel ovoce nakupuje.

Tab. 10: Srpen 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	34.	3,110	0,140	101 070	0,000	28 804,950
Šťáva	35.	3,152	0,135	54 790	0,000	6 670,680
Celkem	-	-	-	155 862	-	35 475,630

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Ve 34. týdně byla průměrná nákupní cena vypočtena na 3,110 Kč/kg. Cena dopravy je započítána do nákupní ceny. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 28 804,950 Kč.

Pro 35. týden byla nákupní cena v průměru 3,152 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 6 670,680 Kč.

8.2 Září 2011

V tabulce č. 11 jsou zaznamenány hodnoty exportu jablek na výrobu jablečné šťávy v jednotlivých týdnech měsíce září.

Tab. 11: Září 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	36.	2,569	0,135	206 194	0,486	54 430,070
Šťáva	37.	2,579	0,135	226 442	0,412	74 267,320
Šťáva	39.	2,743	0,140	227 340	0,448	57 039,600
Celkem	-	-	-	659 976	-	185 736,990

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl 24,585 Kč za 1 Eur.

Na 36. týden byla prodejní cena domluvena na částku 0,135 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla 2,569 Kč/kg. Cena dopravy v průměru kolísala okolo 0,486 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 54 430,070 Kč.

Ve 37. týdnu nákupní cena v průměru činila 2,579 Kč/kg. Prodejní cena byla ve stejné výši jako předešlý týden. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 74 267,320 Kč.

Následující 39. týden byla vyjednána vyšší prodejní cena a to 0,140 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla 2,743 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu dosáhl na částku 57 039,600 Kč.

Tabulka č. 12 ukazuje objem vývozu jablek k výrobě jablečné šťávy za dílčí týdny měsíce září.

Tab. 12: Září 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	37.	3,196	0,135	27 284	0,000	3 355,249
Šťáva	38.	3,015	0,135	103 300	0,000	31 400,600
Šťáva	39.	3,269	0,140	76 970	0,000	13 308,110
Celkem	-	-	-	207 554	-	48 063,959

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Ve 37. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,196 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 3 355,249 Kč.

Pro 38. týden byla vypočtena průměrná nákupní cena na 3,015 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny za dopravu činila 31 400,600 Kč.

Ve 39. týdnu se nákupní cena pohybovala kolem 3,269 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 13 308,110 Kč.

8.3 Říjen 2011

V tabulce č. 13 je vyčíslena velikost vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré v dílčích týdnech měsíce října.

Tab. 13: Říjen 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	40.	2,758	0,140	239 890	0,453	64 727,110
Šťáva	41.	2,626	0,135	189 640	0,409	60 970,200
Pyré	41.	3,257	0,170	73 390	0,605	26 766,060
Šťáva	42.	2,793	0,140	95 280	0,537	14 370,120
Šťáva	43.	3,075	0,150	142 020	0,445	29 746,080
Pyré	43.	3,407	0,170	51 470	0,610	10 793,770
Celkem	-	-	-	791 690	-	207 373,340

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl 24,863 Kč za 1 Eur.

V 40. týdnu byla průměrná nákupní cena 2,758 Kč/kg. Prodejní cena činila opět 0,140 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl vypočítán na 64 727,110 Kč.

Pro 41. týden byla prodejní cena jablek k výrobě jablečné šťávy oproti předchozímu týdnu snížena na 0,135 Eur/kg. Nákupní cena se v průměru pohybovala kolem 2,626 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 60 970,200 Kč.

V 41. týdnu byla poprvé za tento rok vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich nákupní cena v průměru činila 3,257 Kč/kg a prodejní cena byla předem stanovena na 0,170 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 26 766,060 Kč.

Na 42. týden byla vyjednána prodejní cena opět na částku 0,140 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla 2,793 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy byla 14 370,120 Kč.

V 43. týdnu byla exportována jablka na výrobu jablečné šťávy a taktéž jablka k výrobě jablečného pyré. Prodejní cena jablek k výrobě jablečné šťávy byla předem domluvena ve výši 0,150 Eur/kg. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,075 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 29 746,080 Kč.

Jablka pro výrobu jablečného pyré byla prodána za 0,170 Eur/kg. Jejich nákupní cena byla v průměru 3,407 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl vypočítán na 10 793,770 Kč.

Tabulka č. 14 naznačuje objem exportu jablek na výrobu jablečné šťávy v 40. a v 41. týdnu měsíce října.

Tab. 14: Říjen 2011 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	40.	3,307	0,140	78 030	0,000	13 563,170
Šťáva	43.	3,531	0,150	51 060	0,000	10 132,850
Celkem	-	-	-	129 090	-	23 696,020

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

V 40. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,307 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 13 563,170 Kč.

Na 43. týden byla zjištěna průměrná nákupní cena 3,531 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy činila 10 132,850 Kč.

8.4 Listopad 2011

V tabulce č. 15 je uvedena velikost vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré za jednotlivé týdny měsíce listopadu.

Tab. 15: Listopad 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	44.	3,211	0,158	143 331	0,432	36 778,448
Pyré	44.	3,543	0,175	50 263	0,590	9 357,720
Šťáva	46.	3,462	0,160	101 580	0,400	8 833,390
Celkem	-	-	-	295 174	-	54 969,558

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz pro měnu euro byl stanoven na 24,681 Kč.

Pro 44. týden byla průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 3,211 Kč/kg. Prodejní cena byla sjednána ve výši 0,158 Eur/kg. Cena dopravy se průměru pohybovala okolo 0,432 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny dopravy činila 36 778,448 Kč.

Tentýž týden byla také vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich prodejní cena byla oproti minulým týdnům zvýšena na 0,175 Eur/kg. Průměrná nákupní cena byla 3,543 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl vypočítán na 9 357,720 Kč.

V 46. týdnu nákupní cena v průměru činila 3,462 Kč/kg. Prodejní cena byla předem domluvena na částku 0,160 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 8 833,390 Kč.

8.5 Prosinec 2011

V tabulce č. 16 je přehled exportu jablek na výrobu jablečné šťávy v 48. týdnu měsíce prosince.

Tab. 16: Prosinec 2011 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	48.	3,611	0,160	23 440	0,370	1 731,747
Celkem	-	-	-	23 440	-	1 731,747

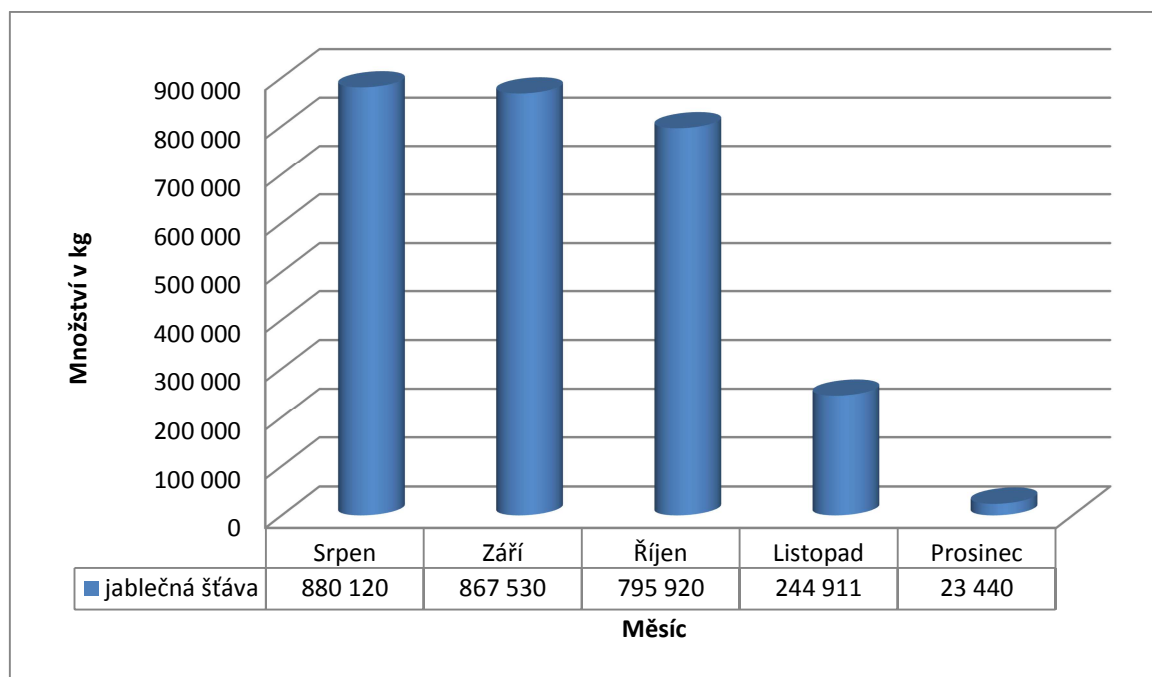
Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl 25,343 Kč za 1 Eur.

V 48. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,611 Kč/kg. Prodejní cena činila 0,160 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočten na 1 731,747 Kč.

8.6 Souhrn roku 2011

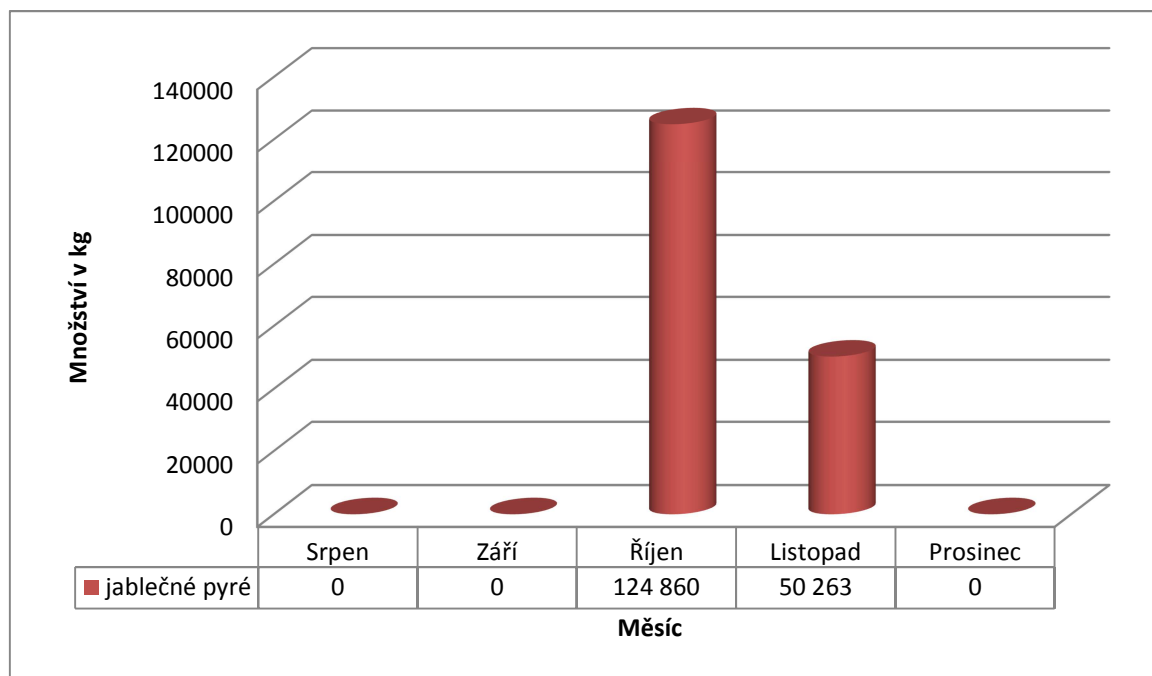
V této kapitole je zkonfrontováno fakticky vyvezené množství se sjednaným kvantem v tzv. rámcové smlouvě.



Obr. 7: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2011

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

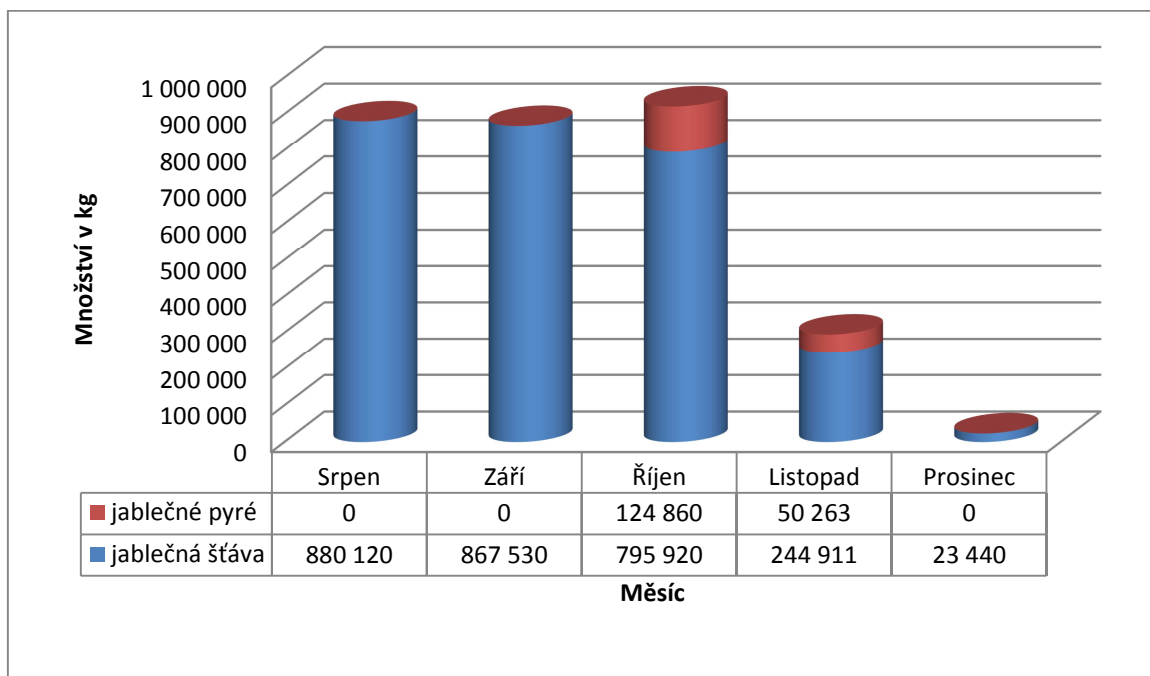
Obrázek č. 7 vyobrazuje objem vývozu jablek k výrobě jablečné šťávy v dílčích měsících roku 2011. Celkové exportované množství tohoto produktu bylo 2 811 921 kg.



Obr. 8: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2011

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Na obrázku č. 8 jsou zachyceny hodnoty exportu jablek k výrobě jablečného pyré za jednotlivé měsíce roku 2011. V tomto roce bylo do německé společnosti dovezeno 175 123 kg.



Obr. 9: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2011

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Obrázek č. 9 znázorňuje celkové vyvezené množství moštových jablek za dílčí měsíce roku 2011. Největší exportované kvantum zaznamenal měsíc říjen a to 920 780 kg.

Nepříznivé, deštivé počasí se projevilo na neúrodě moštových jablek a dalších druhů ovoce v České republice. V dešti a vlhku včely nelétaly a dostatečně neopylovaly kvetoucí stromy. Farmáři navíc měli špatný přístup do podmáčených sadů a nemohli stromy ošetřit.

Množstevní dodávka moštových jablek měla být v rozsahu od 2 000 tun do 6 000 tun. Do německé společnosti bylo během celého roku 2011 dovezeno 2 987 044 kg. Na základě této skutečnosti lze konstatovat, že podnikatel dostal svých závazků.

9 Vývoz moštových jablek v roce 2012

Podnikatel se zavázal během roku 2012 do společnosti Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG dodat moštová jablka a višně. Kvantum moštových jablek bylo stanoveno v rozmezí 8 000 – 12 000 tun. Objem vývozu višní není předmětem této práce.

V následujících kapitolách je zobrazen vývoz moštových jablek k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré za jednotlivé měsíce.

Jablka se dle uzavřené smlouvy z ČR mohla do společnosti začít dovážet od začátku srpna až do konce roku 2012.

9.1 Srpen 2012

Tabulka č. 17 ukazuje přehled exportu jablek na výrobu jablečné šťávy v jednotlivých týdnech měsíce srpna. Doprava je zajištěna prostřednictvím dopravní společnosti, kterou si od ní podnikatel objednal.

Tab. 17: Srpen 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	33.	2,546	0,135	336 580	0,446	128 228,600
Šťáva	34.	2,604	0,135	707 330	0,471	210 766,700
Šťáva	35.	2,600	0,135	802 130	0,501	218 159,300
Celkem	-	-	-	1 846 040	-	557 154,600

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Dle vnitřních směrnic podnikatele byl na celý měsíc srpen stanoven měnový kurz české koruny k euru 24,985 Kč za 1 Eur.

Na počátku sezóny začínající v srpnu se do německé společnosti vyvážela pouze jablka na výrobu jablečné šťávy. Jablka k výrobě jablečného pyré (například Golden Delicious, Zvonkovo) se v České republice začínají sklízet v druhé polovině měsíce září.

Na 33. týden byla vypočtena průměrná nákupní cena 2,546 Kč/kg. Prodejní cena byla sjednána předem a činila 0,135 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,446 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 128 228,600 Kč.

Průměrná nákupní cena byla ve 34. týdnu 2,604 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,135 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala kolem 0,471 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 210 766,700 Kč.

V posledním týdnu měsíce srpna byla průměrná nákupní cena 2,600 Kč/kg, prodejní cena zůstala stejná jako v předchozích týdnech. Průměrná cena dopravy byla 0,501 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl ve výši 218 159,300 Kč.

Tabulka č. 18 zaznamenává vývoz jablek na výrobu jablečné šťávy v dílčích týdnech měsíce srpna. Doprava je zajištěna dodavatelem, od kterého podnikatel produkt nakupuje.

Tab. 18: Srpen 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	33.	3,105	0,135	182 370	0,000	48 870,600
Šťáva	34.	3,148	0,135	132 880	0,000	29 894,670
Šťáva	35.	3,323	0,135	124 910	0,000	6 242,370
Celkem	-	-	-	440 160	-	85 007,640

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Ve 33. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,105 Kč/kg. Nákupní cena obsahuje cenu dopravy. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 48 870,600 Kč.

V dalším 34. týdnu se nákupní cena v průměru pohybovala okolo 3,148 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 29 894,670 Kč.

Ve 35. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,323 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny za dopravu byla 6 242,370 Kč.

9.2 Září 2012

V tabulce č. 19 je zobrazen export jablek určených k výrobě jablečné šťávy a jablečného pyré za jednotlivé týdny měsíce září.

Tab. 19: Září 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	35.	2,600	0,135	288 200	0,507	76 692,900
Šťáva	36.	2,637	0,135	826 120	0,462	226 447,800
Šťáva	37.	2,714	0,138	758 750	0,460	207 949,000
Šťáva	38.	2,883	0,145	505 310	0,428	157 641,600
Šťáva	39.	3,083	0,155	789 880	0,483	242 358,900
Pyré	39.	3,300	0,220	50 740	0,915	65 044,62
Celkem	-	-	-	3 219 000	-	976 134,820

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl celé září 24,986 Kč za 1 Eur.

Pro první týden měsíce září, tedy 35. týden byla průměrná nákupní cena 2,600 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,135 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla vypočtena na 0,507 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 76 692,900 Kč.

Na další 36. týden byla průměrná nákupní cena 2,637 Kč/kg a prodejní cena zůstala na stejné výši jako předešlý týden, tedy 0,135 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,462 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 226 447,800 Kč.

Průměrná nákupní cena ve 37. týdně byla 2,714 Kč/kg a prodejní cena byla vyjednána na 0,138 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,460 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán ve výši 207 949 Kč.

Ve 38. týdně byla průměrná nákupní cena 2,883 Kč/kg. Prodejní cena byla stanovena na 0,145 Eur/kg. Cena dopravy byla v průměru 0,428 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 157 641,600 Kč.

V posledním týdnu měsíce září se vyvážela nejen jablka k výrobě jablečné šťávy, ale také jablka k výrobě jablečného pyré.

Pro 39. týden byla průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 3,083 Kč/kg a prodejní cena 0,155 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,483 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 242 358,900 Kč.

Průměrná nákupní cena jablek na výrobu jablečného pyré byla ve 39. týdnu 3,300 Kč/kg. Prodejní cena byla předem domluvena na 0,220 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,915 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 65 044,620 Kč.

Tabulka č. 20 znázorňuje export jablek na výrobu jablečné šťávy v jednotlivých týdnech měsíce září.

Tab. 20: Září 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	38.	3,498	0,145	22 260	0,000	2 781,832
Šťáva	39.	3,748	0,155	55 110	0,000	6 879,380
Celkem	-	-	-	77 370	-	9 661,212

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Cena dopravy byla zahrnuta do nákupní ceny.

Ve 38. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,498 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 2 781,832 Kč.

V posledním týdnu měsíce září byla průměrná nákupní cena 3,748 Kč/kg. Zisk z prodeje byl 6 879,380 Kč.

9.3 Říjen 2012

Tabulka č. 21 naznačuje velikost vývozu jablek určených na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyré v dílčích týdnech měsíce října.

Tab. 21: Říjen 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Hmotnost v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	40.	3,113	0,155	742 740	0,455	226 409,400
Pyré	40.	3,500	0,220	53 780	0,920	57 916,75
Šťáva	41.	3,110	0,155	673 370	0,476	193 142,700
Pyré	41.	3,533	0,220	79 000	0,923	82 232,680
Šťáva	42.	3,084	0,155	603 940	0,380	246 908,800
Pyré	42.	3,500	0,210	75 500	0,966	58 970,030
Šťáva	43.	3,080	0,155	514 450	0,339	233 472,800
Pyré	43.	3,500	0,210	24 600	0,940	19 853,670
Šťáva	44.	3,040	0,150	270 610	0,415	79 261,700
Celkem	-	-	-	3 037 990	-	1 198 168,400

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Kurz pro měnu euro byl po celý měsíc říjen 24,986 Kč.

Pro 40. týden byla vyjednána prodejní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 0,155 Eur/kg. Průměrná nákupní cena činila 3,113 Kč/kg. Cena dopravy byla v průměru 0,455 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 226 409,400 Kč.

V tentýž týden byla vyvezena též jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,500 Kč/kg. Prodejní cena činila 0,220 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala kolem 0,920 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 57 916,750 Kč.

V následujícím 41. týdnu byla průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 3,110 Kč/kg a prodejní cena byla stejná jako v předchozím týdnu, tedy 0,155 Eur/kg. Průměrná cena dopravy činila 0,476 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na 193 142,700 Kč.

Ve stejném týdnu byla ještě vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich nákupní cena byla 3,533 Kč/kg a prodejní cena byla 0,220 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla stanovena na 0,923 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 82 232,680 Kč.

Ve 42. týdnu byla vyvezena jablka na výrobu jablečné šťávy a také jablka k výrobě jablečného pyré. Průměrná nákupní cena jablek na jablečnou šťávu byla 3,084 Kč/kg a prodejní cena zůstala na stejné výši jako v předešlých týdnech. Průměrná cena dopravy byla 0,380 Kč/kg. Výše zisku z prodeje vč. ceny za dopravu byla 246 908,800 Kč.

Průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečného pyrė byla 3,500 Kč/kg. Prodejní cena oproti minulým tıdnım klesla a to na 0,210 Eur/kg. Cena dopravy se v průměru pohybovala kolem 0,966 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 58 970,030 Kč.

Pro 43. tıden byla prodejní cena jablek na výrobu jablečné šťávy opět stejná jako v předchozích tıdnech a průměrná nákupní cena činila 3,080 Kč/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,339 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na 233 472,800 Kč.

V 43. tıdnu byla dále vyvezena jablka na výrobu jablečného pyrė. Jejich průměrná nákupní cena byla 3,500 Kč/kg. Prodejní cena byla sjednána stejně jako ve 42. tıdnu. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl 19 853,670 Kč.

V 44. tıdnu byla exportována pouze jablka na výrobu jablečné šťávy. Průměrná nákupní cena byla 3,040 Kč/kg a prodejní cena byla snıžena na 0,150 Eur/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,415 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 79 261,700 Kč.

9.4 Listopad 2012

Tabulka č. 22 zachycuje kvantum jablek na výrobu jablečné šťávy a jablečného pyrė v jednotlivých tıdnech měsíce listopadu.

Tab. 22: Listopad 2012 – dopravu zajiřřuje podnikatel

Účel zpracování	Tıden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Mnořství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	44.	3,050	0,150	79 760	0,407	23 202,180
Pyrė	44.	4,100	0,210	26 960	0,900	6 660,730
Šťáva	45.	3,050	0,160	78 220	0,455	38 543,680
Pyrė	47.	3,700	0,210	25 840	0,900	16 720,030
Pyrė	48.	3,700	0,210	25 940	0,930	16 006,530
Celkem	-	-	-	236 720	-	101 133,150

Zdroj: internı údaje podnikatele, vlastní úprava

V celém listopadu byl měnovı kurz české koruny k euru 24,986 Kč za 1 Eur.

Pro 44. týden byla průměrná nákupní cena jablek k výrobě jablečné šťávy 3,050 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,150 Eur/kg. Průměrná cena dopravy činila 0,407 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl 23 202,180 Kč.

V tentýž týden byla také vyvezena jablka na výrobu jablečného pyré. Jejich nákupní cena byla v průměru 4,100 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,210 Kč/kg. Průměrná cena dopravy byla 0,900 Kč/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy činil 6 600,730 Kč.

Průměrná nákupní cena 45. týdne byla stanovena na 3,050 Kč/kg. Prodejní cena byla zvýšena na částku 0,160 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 38 543,680 Kč.

V posledních dvou týdnech měsíce listopadu byla exportována pouze jablka na výrobu jablečného pyré. Průměrná nákupní cena i prodejní cena byly ve stejné výši. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu 47. týdne byl 16 720,030 Kč. V 48. týdnu byl zisk z prodeje vč. ceny dopravy 16 006,530 Kč.

9.5 Prosinec 2012

V tabulce č. 23 je vyčíslena velikost vývozu jablek určených k výrobě jablečné šťávy v 50. a 51. týdnu měsíce prosince.

Tab. 23: Prosinec 2012 – dopravu zajišťuje podnikatel

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	50.	4,000	0,220	25 490	0,500	25 411,490
Šťáva	51.	3,300	0,160	27 170	0,330	9 992,030
Celkem	-	-	-	52 660	-	35 403,520

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Měnový kurz české koruny k euru byl celý prosinec 24,986 Kč za 1 Eur.

Pro 50. týden byla zjištěna průměrná nákupní cena na 4,- Kč/kg. Prodejní cena byla předem sjednána na 0,220 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny dopravy byl vypočítán na částku 25 411,490 Kč.

V 51. týdnu byla vypočtena průměrná nákupní cena 3,300 Kč/kg a došlo ke snížení prodejní ceny na 0,160 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu činil 9 992,030 Kč.

V následující tabulce č. 24 jsou zobrazeny hodnoty exportu jablek na výrobu jablečné šťávy v 51. týdnu měsíce prosince.

Tab. 24: Prosinec 2012 – cena dopravy je součástí nákupní ceny

Účel zpracování	Týden	Nákupní cena v Kč/kg	Prodejní cena v Eur/kg	Množství v kg	Cena dopravy v Kč/kg	Zisk z prodeje vč. ceny dopravy v Kč
Šťáva	51.	3,748	0,160	129 030	0,000	32 226,530
Celkem	-	-	-	129 030	-	32 226,530

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

V 51. týdnu byla průměrná nákupní cena 3,748 Kč/kg. Prodejní cena byla 0,160 Eur/kg. Zisk z prodeje vč. ceny za dopravu byl ve výši 32 226,530 Kč.

- Reklamace

Z důvodu nedodržení domluvené kvality jablek určených na výrobu jablečné šťávy byl jeden celý kamion exportující produkt v 50. týdnu měsíce prosince vrácen. Kvalita jablek byla velmi špatná. Jablka byla nahnílá a velmi mokrá (ve smyslu mokvavá). Tato německá firma nebyla ochotna akceptovat.

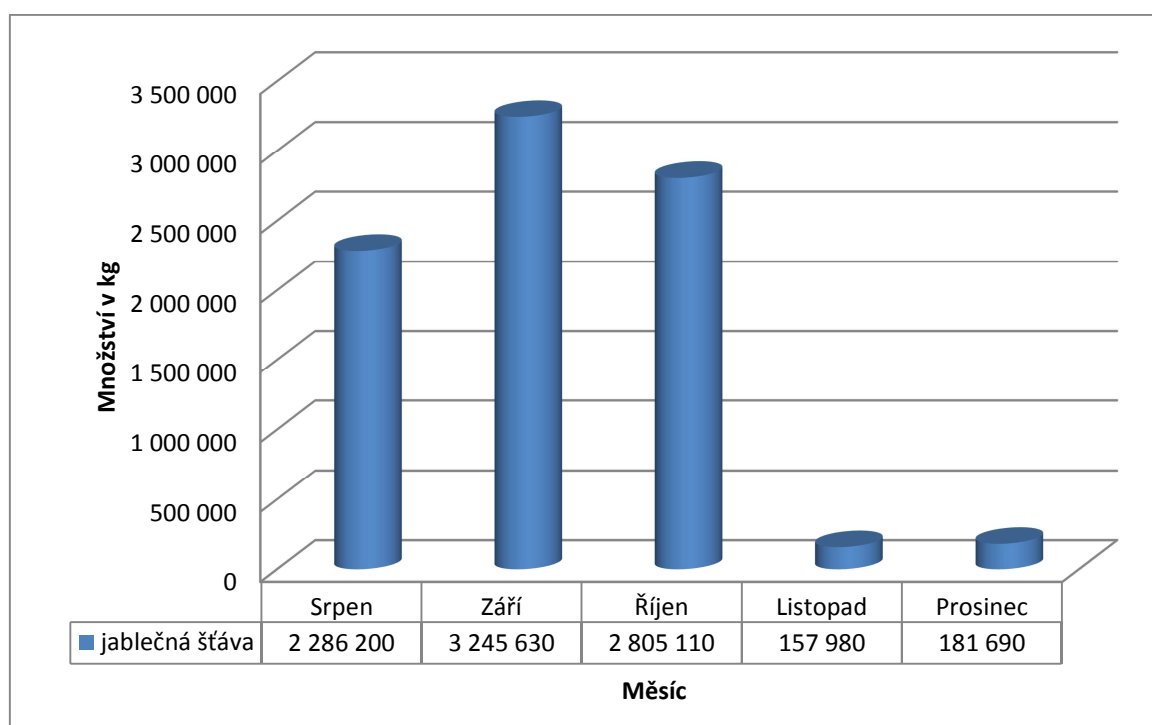
Dodávka jablek byla vyreklamovaná německou firmou, dovezena zpět do ČR a podnikatel ji následně vyreklamoval svému českému dodavateli. V případě vrácení celé dodávky náklady spojené s dopravou hradí dodavatel (ovocnář či firma zabývající se výkupem jablek), od kterého podnikatel produkt pořizuje.

K reklamacím celé dodávky jablek dochází spíše výjimečně. V případě, že německá firma je ochotna přijmout sníženou kvalitu jablek, například pokud dodávka jablek obsahuje PVC sáčky, papírové pytle, kameny či cigaretové krabičky, navrhne cenu odpovídající jakosti jablek. Podnikatel tuto cenu schválí či zamítne.

9.6 Přehled roku 2012

Tato kapitola porovnává skutečně vyvezené kvantum moštových jablek s množstvím sjednaným na začátku sezóny 2012.

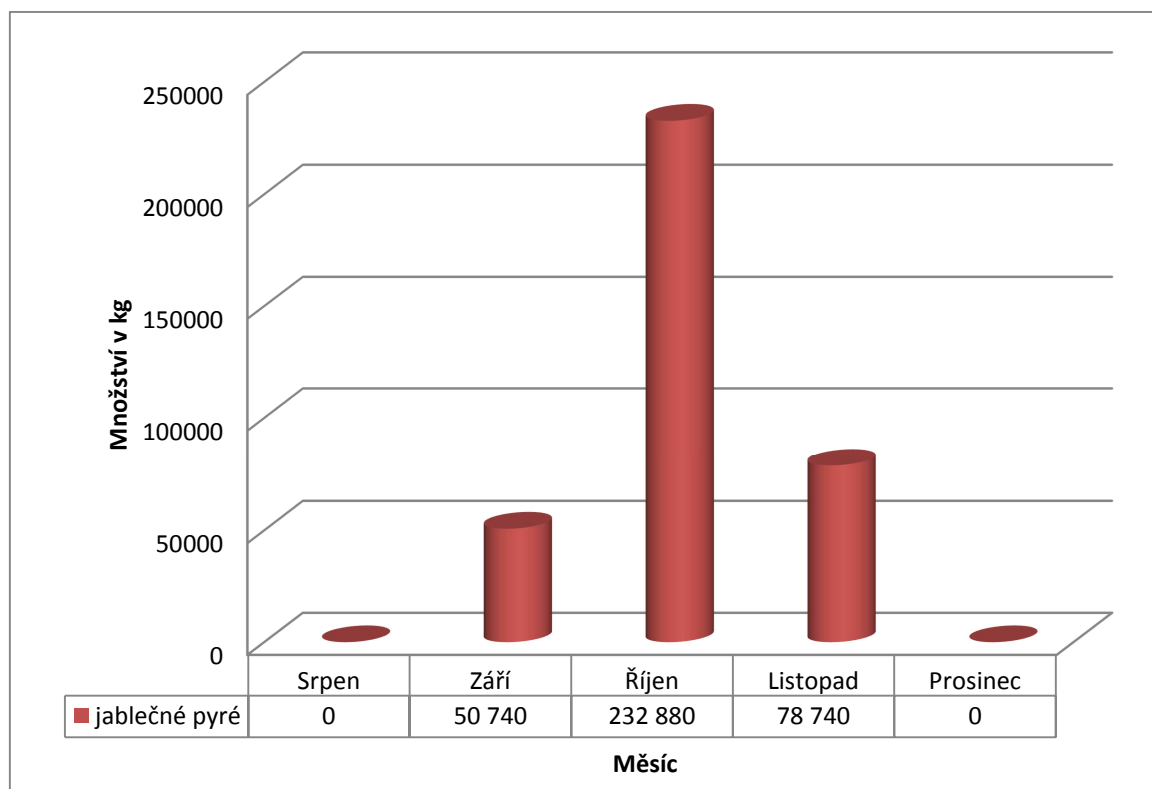
Na obrázku č. 10 je zobrazen celkový objem exportu jablek určených na výrobu jablečné šťávy za rok 2012. Nejvíce produktu bylo vyvezeno v měsíci září, kdy množství přesahovalo 3 000 tun. V průběhu tohoto roku bylo do německé firmy dovezeno 8 676 610 kg.



Obr. 10: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečné šťávy za rok 2012

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

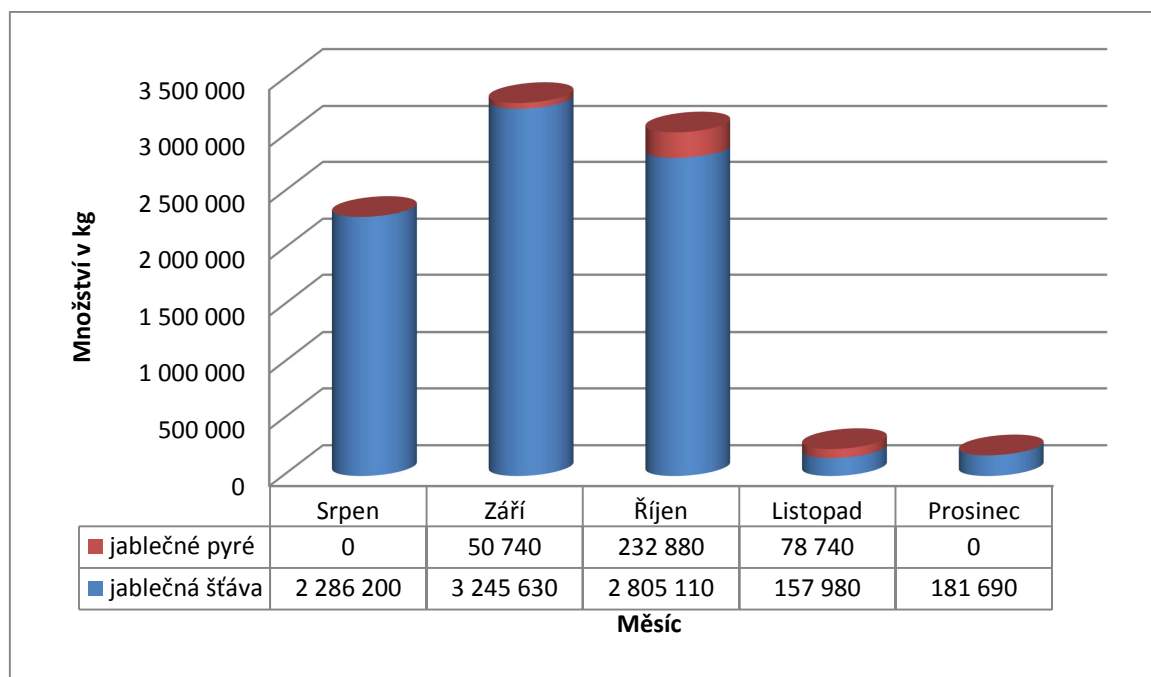
Obrázek č. 11 ukazuje přehled exportu jablek k výrobě jablečného pyré za rok 2012. Na začátku a konci sezóny, tedy v srpnu a v prosinci nebyl vyvezen ani jeden kilogram jablek určených na výrobu jablečného pyré. V měsíci říjnu bylo vyvezeno necelých 233 000 kg. Celkový objem vyvezeného množství jablek na jablečné pyré byl 362 360 kg.



Obr. 11: Celkový objem vývozu jablek na výrobu jablečného pyré za rok 2012

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Obrázek č. 12 znázorňuje objem exportu moštových jablek za celý rok 2012. Největší množství bylo vyvezeno v měsíci září a to 3 296 370 kg moštových jablek. O něco méně bylo vyvezeno v měsíci říjnu a to 3 037 990 kg moštových jablek. Na začátku sezóny, tedy v srpnu se vyvážela pouze jablka na výrobu jablečné šťávy. Celkem jich bylo vyvezeno 2 286 200 kg. V listopadu se exportovalo 236 720 kg moštových jablek. V posledním měsíci sezóny 2012 bylo vyvezeno 181 690 kg jablek k výrobě jablečné šťávy.



Obr. 12: Celkový objem vývozu moštových jablek za rok 2012

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Tzv. rámcová smlouva uzavřena mezi podnikatelem a společností Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG na konci dubna 2012 obsahovala množství dodávku moštových jablek pro nadcházející sezónu a to v rozmezí 8 000 až 12 000 tun.

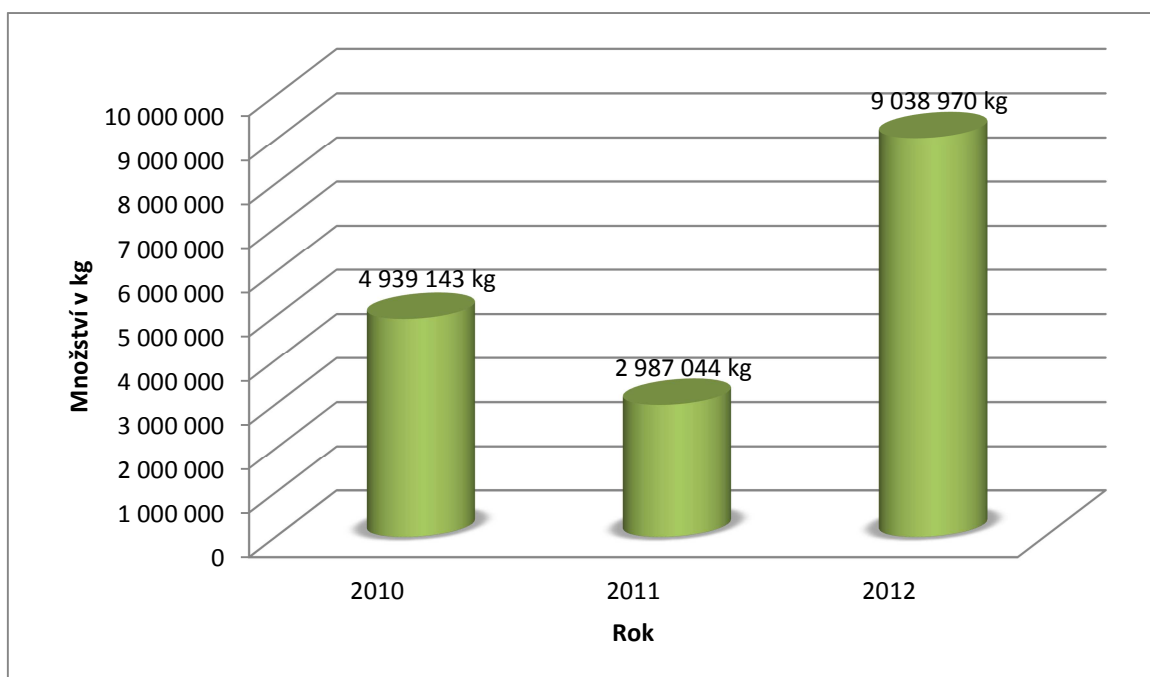
Celkové vyvezené kvantum moštových jablek za rok 2012 bylo 9 038 970 kg.

Z tohoto faktu lze předpokládat, že sjednané množství dodávky produktu byly podnikatelem dodrženy. Během této sezóny se nevyskytly žádné závažné problémy. Nicméně v prosinci byl podnikem Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG vrácen zpět do České republiky jeden kamion moštových jablek a to již z výše uvedeného nedostatku v jakosti.

10 Zhodnocení

Kooperace mezi podnikatelem a společností Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG v letech 2010-2012 probíhala na základě předem sjednaných požadavků a pravidel uvedených v rámcové smlouvě či jiné písemnosti.

Obrázek č. 13 zachycuje vývoz moštových jablek od roku 2010 do roku 2012.



Obr. 13: Export moštových jablek v letech 2010-2012

Zdroj: interní údaje podnikatele, vlastní úprava

Již bylo uvedeno výše, že exportované kvantum moštových jablek závisí především na sklizni produktu v příslušném roce a dále na poptávce německého podniku. V roce 2011 byla díky špatným klimatickým podmínkám úroda moštových jablek nižší než v ostatních letech. V roce 2012 bylo vyvezeno více než 9 000 tun moštových jablek. Z hlediska množství lze tuto sezónu považovat za uspokojivou.

V průběhu sledovaného období se nevyskytly žádné klíčové překážky ovlivňující jejich obchodní vztahy. Podnikatel i německá firma vždy dostáli svých závazků, například množstevní dodávky či platební podmínky byly smluvními stranami dodrženy.

Nicméně, během monitorovaného období došlo několikrát ze strany podnikatele k opomenutí požadované kvality moštových jablek exportovaných do německé fabriky. K tomuto nedostatku dochází díky nedostatečné kontrole jakosti moštových jablek během nakládky do nákladního dopravního prostředku. Tento problém ovšem začíná již v ovocných sadech při třídění jakosti jablek nebo ve výkupnách ovoce. Zaměstnanci sadu čas od času poruší předpisy a do boxů s jablky odhodí například krabičku od cigaret, igelitový sáček či jiný nepřípustný předmět. Do výkupních podniků jsou lidmi dodány jablka například s listy, větvemi či dokonce s kamením. Pochopitelně všechny výše uvedené skutečnosti je třeba eliminovat a předcházet tak možným reklamacím. V případě uplatňování stížnosti na kvalitu německým podnikem nese ztrátu podnikatel a též sadař či výkupní organizace. Ovocnáři by měli zvýšit kontroly svých zaměstnanců a v případě zanedbání jejich povinností je penalizovat. Rozhodně by nemělo docházet ani k zanedbání dohledu na sběrače moštových jablek. Podnikateli je doporučeno provádět namátkové kontroly během nakládky produktu.

Tyto drobné konflikty mezi podnikatelem a německým závodem byly vždy vyřešeny a nebyla omezena či zamítnuta spolupráce pro nadcházející období.

Již bylo podotknuto, že největší množství moštových jablek je podnikatelem vyváženo do firmy Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG. Přesto by se měl podnikatel zaměřit, eventuálně zvýšit objemy dodávek produktu do ostatních německých, případně jiných mezinárodních společností. Tímto opatřením by přispěl k rozšíření pole působnosti svých podnikatelských aktivit a rovněž ke zvýšení svého zisku.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá interkulturním managementem v podnikání. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zachyceny nejdůležitější poznatky v kontextu interkulturního managementu.

První kapitola pojednává o pojmu kultura a vytyčuje její zásadní charakteristiky, kterými jsou tradice, postoje, hodnoty a přesvědčení.

Národní kultura je obsahem druhé kapitoly charakterizující její dílčí složky – čas, prostor, jazyk, neverbální komunikace, náboženství, společenské vrstvení, formální a neformální společnosti. Dále se tato kapitola zaměřuje na kulturní znaky typické pro členy určité kultury. Poslední částí je identifikace dimenzí národních kultur dle holandského vědce G. Hofstede.

Na základě předem vytyčených kritérií byly v třetí kapitole zkoumány interkulturní difference v Čínské lidové republice, Izraeli, Jihoafrické republice, Ruské federaci, Spojených státech amerických a ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska.

Ve čtvrté kapitole jsou uvedeny základní údaje o podnikateli obchodujícím na mezinárodních trzích.

Na základě opatřených informací od konzultanta této práce je v páté kapitole popsána případová studie – obchodní jednání ve Spolkové republice Německo. Smyslem této pracovní schůzky je vyjednání podmínek kooperace pro nadcházející sezónu a eventuální uzavření tzv. rámcové smlouvy.

Šestá kapitola objasňuje nároky na kvalitu a způsob přepravy vyváženého produktu do SRN. Dále identifikuje metodu stanovení nákupní ceny, prodejní ceny a ceny dopravy.

V následujících třech kapitolách je zobrazen průběh exportu moštových jablek, která jsou předmětem spolupráce s významnou německou společností Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG. Objem vývozu byl sledován v posledních třech letech. Na základě

provedené analýzy v jednotlivých letech, bylo zjištěno, že předem domluvené množství dodávky produktu byly podnikatelem dodrženy.

Poslední, desátá kapitola zhodnocuje uplynulou kooperaci s německou firmou Obst-Kontor Natursaft Sachsen GmbH & Co. KG během monitorovaného období. Dle zjištěných výsledků, lze konstatovat, že spolupráce s touto německou společností bude pokračovat i v budoucnu.

Seznam použité literatury

Citace

Becker's bester [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.beckers-bester.de/>

ČÁBELKOVÁ, I. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: Kultury a organizace: software lidské mysli. *Lidé města* [online]. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2007, č. 9, 2-3 (21) [vid. 2012-11-10]. ISSN 1212-811. Dostupné z: <http://lidemesta.cz/index.php?id=282>

Čínská lidová republika. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-08, 00:05 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%C3%ADnsk%C3%A1_lidov%C3%A1_republika

DUNCKELOVÁ, J. *Podnikatelská etiketa: udělejte dobrý dojem*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda, 1997. 75 s. ISBN 80-205-0510-5.

GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3777-5.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. 10 s. ISBN 0-8039-7323-3.

HOFSTEDE, G. and Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Přel. Luděk Kolman. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. 336 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, G. *Culture's and organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill, 1991. 5 s. ISBN 0-07-707474-2.

HONSOVÁ, K. a Veronika K. CVEJNOVÁ. Dobré jméno firmy je nejlepší vizitkou. *Hospodářské noviny IHNED* [online]. Copyright © 1996-2013 Economia, aktualizováno: 20. 2. 2004, 12:18 [vid. 2013-03-09]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-14000030-dobre-jmeno-firmy-je-nejlepsi-vizitkou>

Interní údaje podnikatele

Izrael. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-04-29, 10:28 [vid. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Izrael>

Jihoafrická republika. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-08, 13:16 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Jihoafrick%C3%A1_republika

LEHMANNOVÁ Z. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 64-65 s. ISBN 80-7079-850-5.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

Natursaft Sachsen [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.natursaft-sachsen.de/>

NOVÝ, I., et al. *Interkulturní management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 319 s. ISBN 80-7261-121-6.

Obchod Kontakt Marketing. Obchodní jednání a národní zvyklosti. Praha: QplusQ, 2004. 200 s. ISSN 1210-4531.

Rusko. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-07, 21:12 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Rusko>

SOUKUP, V. *Dějiny antropologie*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004. 276-277 s. ISBN 80-246-0337-3.

Spojené státy americké: základní informace o teritoriu. In: *Spojené státy americké* [online]. Strana naposledy edit. 2012-10-01 [vid. 2013-03-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-18545.html>

Spojené království. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-07, 18:01 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_kr%C3%A1lovstv%C3%AD

Spojené státy americké. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Strana naposledy edit. 2013-03-18, 07:44 [vid. 2013-03-10]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Spojen%C3%A9_st%C3%A1ty_americk%C3%A9

SPREEWALDHOF [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.spreewaldhof.net/>

STUTE [online]. [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.stute-nahrungsmittelwerke.de/>

SVATOŠ, M., et al. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishin, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SVĚTLÍK, J. České a slovenské kulturní dimenze a reklama. *Communication Today*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2011, č. 2, s. 52-57A, 58-65. ISSN 1338130X. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/1282508528?accountid=17116>

ŠRONEK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 19 s. ISBN 80-85603-94-2.

ŠRONEK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

Bibliografie

BEDNÁŘ, V. *Strategie vyjednávání*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2012. 157 s. ISBN 978-80-247-3858-1.

GULLOVÁ, S., et al. *Obchodní jednání v zemích EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 82 s. ISBN 80-245-0444-8.

KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav: jak se chovat v cizině*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia, 2003. 166 s. ISBN 80-7033-774-5.

NOVÝ, I., S. SCHROLL-MACHL, et al. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Seznam příloh

Příloha A	Mezinárodní nákladní list	I
Příloha B	Dodací list	II
Příloha C	Váhový přehled	III

Příloha A Mezinárodní nákladní list^I

1 Exemplář pro odesílatele Exempliar für Absender		MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. 1049791 INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. 1049791	
1. Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land) POŠTA TOMATRA Nový Berštejn 31/163 471 41 DUBÁ		Tato příloha potvrzuje, že zboží bylo odesláno železnicí, podnikáním o příslušné právní úpravě Diese Beförderung unterliegt auch im Falle einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Eisenbahnverkehr (CMR)	
2. Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land) OST - KONSTANZ Posta SPT (Schweizer Post) Nový Berštejn 31/163 471 41 DUBÁ		16. Příjemce (jméno, adresa, země) Frachthaber (Name, Adresse, Land) TOMATRANS s.r.o. Nový Berštejn 27 471 41 DUBÁ Tel.: 00420 487 870 123 IČO: 280 64 909	
3. Město odjezdu zboží Ausfahrtsort des Gutes BRATISLAVA		17. Město příjezdu zboží, adresa, země Fahrorts-Frachthaber (Name, Adresse, Land) BRATISLAVA	
4. Město a datum naložení zboží Beladungs-Ort und Datum BRATISLAVA 27.11.1964		18. Město a datum vyložení zboží Entlade-Ort und Datum BRATISLAVA 27.11.1964	
5. Příjemce zboží Güterempfänger OST 1964-7		19. Výběr z povinností dopravce Vorbehalte und Bemerkungen des Frachthabers BRATISLAVA	
6. Dlepis a číslo Zeichen und Nr. POSTOPFEL, KOS		10. Dlepisová čísla Beschriftung für BRATISLAVA	
7. Počet kusů Anzahl der Pak. BRATISLAVA		11. H. limit, vkg. Bruttogewicht kg. BRATISLAVA	
8. Druh zboží Art der Verpackung BRATISLAVA		12. Číslo m ³ Ladung m ³ BRATISLAVA	
9. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		13. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
14. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		15. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
16. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		17. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
18. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		19. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
20. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		21. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
22. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		23. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
24. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		25. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
26. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		27. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
28. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		29. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
30. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		31. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
32. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		33. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
34. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		35. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
36. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		37. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
38. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		39. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
40. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		41. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
42. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		43. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
44. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		45. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
46. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		47. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
48. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		49. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
50. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		51. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
52. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		53. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
54. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		55. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
56. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		57. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
58. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		59. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
60. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		61. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
62. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		63. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
64. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		65. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
66. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		67. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
68. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		69. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
70. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		71. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
72. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		73. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
74. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		75. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
76. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		77. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
78. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		79. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
80. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		81. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
82. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		83. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
84. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		85. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
86. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		87. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
88. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		89. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
90. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		91. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
92. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		93. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
94. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		95. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
96. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		97. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
98. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		99. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	
100. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA		101. Omezení zboží Einschränkung des Gutes BRATISLAVA	

^I interní materiály podnikatele

Příloha B Dodací list^{II}

PETR JOMBÍK		LIEFERSCHEIN
Nedemovská 51/183, 471 41 Dvůr		
Fax:	+420 487 523 527	Referenz Nr.: <i>EK - 1358 - 16</i>
E-mail:	jombik.miro@seznam.cz	
Datum:	<i>31. 8. 2011</i>	An die Firma
LKW-Nr.:	<i>543 64-15</i> <i>141 72-91</i>	Obst-Kontor Natursoft Sachsen GmbH & Co. KG Mittelweg 3 04769 Somzig - Abtitz Deutschland
Spediteur aus:	CZ <input checked="" type="checkbox"/> DE <input type="checkbox"/>	
Ware	Mostáplol, losa	<i>25 500 kg</i>
Menge	<i>25 000</i> kg	
Petr JOMBÍK Nedemovská 51 471 41 Dvůr Fax: +420 487 523 527 Verkäufer		Obst-Kontor Natursoft Sachsen GmbH & Co. KG Mittelweg 3 04769 Somzig - Abtitz <i>i.A. Schwanke</i> Käufer

^{II} interní materiály podnikatele

Příloha C Váhový přehled^{III}

NATURSAFT SACHSEN Druck: 31.08.2011 17:37:31

Vorläufiger Waagschein 26428 - Original - Erstschrift für Anlieferer
Obst- Kontor Natursaft Sachsen

Petr Jombik Nedamovska 31/163 471 41 Duba	Bruttogewicht	40960 kg	2B0014156	31.08.11	16:31:48
	- Taragewicht	15460 kg	2T0014158	31.08.11	17:37:29
	Nettogewicht	25500 kg			
	0% Schwund	0 kg			

Kundennummer 233389 Äpfel 25500 kg Referenz Nr
Beleg

Messwerte aus frei programmierbarer Zusatzeinrichtung.
Die geeichten Messwerte können eingesehen werden.

Name des Fahrers	1358-16		Wäger:	Heike Roitzsch
Kfz-Kennzeichen	5U3 6485	1U1 7291	Lager:	PRODUKTION
Container Nr.				

Verladekosten	0,00	EUR	 Unterschrift Fahrer	 Unterschrift Wäger
Frachtkosten		EUR		

^{III} interní materiály podnikatele